

PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN

Case: Säkylän Sotilaskotiyhdistys ry

Anna-Maija Vihottula

Opinnäytetyö
Lokakuu 2012

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



Tekijä VIHOTTULA, Anna-Maija	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 01.10.2012
	Sivumäärä 74	Julkaisun kieli suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN Case: Säskylän Sotilaskotiyhdistys ry		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja PARTANEN, Hilikka		
Toimeksiantaja Säskylän Sotilaskotiyhdistys ry		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Säskylän Sotilaskotiyhdistykselle tehdyn opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää sotilaskodin asiakaspalvelun laatua ja näin luoda siellä asioiville entistä parempi ja viihtyisämpi ympäristö. Työn avulla saatiin tieto suurimmista kehityskohteista ja ongelmista sekä esitettiin ratkaisuja niiden parantamiseksi.</p> <p>Menetelmänä opinnäytetyössä käytettiin asiakaskyselyä. Tietoperustassa tarkasteltiin palvelun käsitettä, palvelun laatua ja palvelun laadun mittareista SERVQUAL -menetelmää ja kuiluanalyysejä. Asiakastyytyväisyyskyselyssä selvitettiin Säskylän sotilaskodin asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia palvelun laadusta. Kysely toteutettiin satunnaisotannalla sotilaskodissa Porin Prikaatin varusmiehille ja henkilökunnalle toukokuussa 2012. Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 188, joista 40 oli henkilökuntaan kuuluvia ja loput 148 varusmiehiä. Kyselylomakkeita jaettiin yhteensä 200 kappaletta, joten vastausprosentti oli 94 %.</p> <p>Tutkimustulokset jaettiin kahteen kategoriaan, varusmiesten ja henkilökunnan vastauksiin, jotta saatiin selkeämmin esiin kummankin suuren asiakasryhmän mielipiteet. Porin Prikaatin henkilökuntaan kuuluvat vastaajat arvioivat sotilaskotia keskimäärin hieman varusmiehiä kriittisemmin, mutta tutkimustulokset ovat pääpiirteittäin samansuuntaisia. Tutkimustulokset osoittivat, että asiakkaat olivat tyytyväisiä henkilökunnan palveluالتیتهن, samaansa asiakaspalveluun ja sotilaskodin viihtyisyyteen. Eniten kehitettävää oli tuotevalikoimassa, jonottamisessa, tuotteiden riittävydessä ja palautteisiin reagoinnissa. Varusmiehet odottivat myös lisää grillituotteita ja erikoisiltoja.</p> <p>Toimeksiantaja hyötyy tutkimustyöstä eniten, mikäli esitettyihin kehityskohteisiin kiinnitetään huomiota. Kehityskohteisiin tarttumisella luodaan edellytykset asiakastyytyväisyyden parantamiseksi ja hyvän laadun ylläpitämiseksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
sotilaskoti, palvelun laatu, SERVQUAL, kuiluanalyysi		

Author VIHOTTULA, Anna-Maija	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 10012012
	Pages 74	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title IMPROVING THE SERVICE QUALITY Case: Säkylän Sotilaskotiyhdistys ry		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor PARTANEN, Hilikka		
Assigned by Säkylän Sotilaskotiyhdistys ry		
<p>Abstract</p> <p>The thesis was assigned by the Soldiers' Home Association of Säkylä and the purpose was to develop the quality of customer service at the soldiers' home and to make the soldiers' home a better and cozier environment for the conscripts and personnel of Pori Brigade. Another purpose was to gain knowledge of the biggest targets for development and the greatest problems, and to present solutions to improve these issues.</p> <p>The thesis was based on a customer satisfaction survey. The theoretical part included the concept of service, concept of quality service, SERVQUAL method and gap analysis. Säkylä Soldiers' Home Customers' expectations and experiences of the quality of service were examined in the customer satisfaction survey. The survey was conducted in May 2012 at the Soldiers' home and executed by random sampling of the conscripts and personnel of Pori Brigade. The number of total answers for the survey was 188, out of which 40 were personnel members and the rest 148 conscripts. The questionnaires distributed were 200, thus the total response rate was 94 %.</p> <p>The results of the research were divided into two categories: the conscripts and the personnel. Categorizing was important in order to find out the opinions of both groups. The personnel of Pori Brigade evaluated service at Soldiers' Home more critically than the conscripts but the research results were mainly similar. The results indicated that the customers were satisfied with the service attitude of the staff, customer service and pleasant service environment. The variety of the products, queuing, adequate number of products and responding to the feedback were considered areas where improving would be needed most. In addition, the conscripts wished more grill food and special evenings.</p> <p>The results of the thesis will benefit the commissioner most, assuming that the Soldiers' Home Association of Säkylä will pay attention to the problems emerged. By improving the targets for development the Soldiers's Home Association can create the conditions to improve customer satisfaction and maintain the good quality.</p>		
<p>Keywords</p> <p>soldiers' home, service quality, SERVQUAL, gap analysis</p>		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
2 SOTILASKOTITYÖ SUOMESSA	5
3 SÄKYLÄN SOTILASKOTIYHDISTYS RY	7
3.1 Sotilaskotityön toiminta-ajatus	7
3.2 Palvelut.....	8
3.3 Jäsenet	9
3.4 Tuotteet	9
3.5 Asiakkaat.....	10
3.6 Asiakasrakenne	11
4 PALVELU KÄSITTEENÄ.....	12
4.1 Palvelun määritelmä.....	12
4.2 Palvelun ominaispiirteet	13
4.3 Palvelujen ryhmittely.....	14
5 HYVÄ PALVELU.....	16
6 PALVELUN LAATU	18
6.1 Laadun määritelmä.....	18
6.2 Palvelun laadun ulottuvuudet	19
6.3 Palvelun koettu kokonaislaatu	22
6.4 Laatuajattelu	23
7 TUTKIMUSMENETELMÄ	25
7.1 SERVQUAL -menetelmä.....	25

7.2 Kuiluanalyysimalli	26
8 KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	32
8.1 Tutkimuksen otos.....	33
8.2 Tutkimusaineiston kerääminen.....	33
8.3 Kyselylomakkeen rakenne.....	34
8.4 Tutkimuksen luotettavuus	35
9 KYSELYN TULOKSET	36
9.1 Asiakkaiden taustatiedot	36
9.2 Asiakkaan kokema palvelu	41
9.3 Avoimet vastaukset.....	48
10 POHDINTA.....	51
LÄHTEET	62
LIITTEET	64
Liite 1. Asiakastyytyväisyyskysely	64
Liite 2. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset keskiarvoina	66
Liite 3. Keskiarvot ja laatukuilut eri osa-alueilla	68
Liite 4. Asiakkaiden vastaukset avoimeen kysymykseen.....	71

KUVIOT

KUVIO 1. Sotilaskotiliiton, sotilaskotiyhdistysten sekä sotilaskotijärjestön sijoittuminen toisiinsa nähden.....	6
KUVIO 2. Palvelun laatu-ulottuvuudet (Grönroos 2010).....	20
KUVIO 3. Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 2010).....	23
KUVIO 4. Kuiluanalyysi palvelun laadusta (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990).....	26
KUVIO 5. Vastaajien sukupuolijakauma.....	36
KUVIO 6. Vastaajien ikäjakauma.....	37
KUVIO 7. Asiointitiheys, henkilökunta.....	38
KUVIO 8. Asiointitiheys, varusmiehet.....	39
KUVIO 9. Vapaaehtoisten tunnistaminen.....	40
KUVIO 10. Onko merkitystä, kuka palvelee?.....	41
KUVIO 11. Tulokset, konkreettinen ympäristö.....	44
KUVIO 12. Tulokset, luotettavuus.....	45
KUVIO 13. Tulokset, reagointialttius.....	46
KUVIO 14. Tulokset, vakuuttavuus.....	47
KUVIO 15. Tulokset, empatia.....	48

1 JOHDANTO

Asiakastyytyväisyys on tärkeä tekijä pohdittaessa palvelun laatua. Se on merkittävä osatekijä myös yhdistyksen menestymisen kannalta, sillä yhdistyksen tulee pyrkiä vähintäänkin täyttämään palvelulupauksensa ja asiakkaiden odotukset, jotka liittyvät palvelun laatuun. Aina asiakas ei itsekään tiedosta kaikkia tarpeitaan, mutta palveluyrityksen henkilökunnan pitää olla jatkuvasti valppaana kehittämässä uutta ja etsiä ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Säkylän Sotilaskodin nykyistä palvelun laatua ja pyrkiä kehittämään sitä. Tutkimuksessa käytettiin asiakastyytyväisyyskyselyä, johon vastasi 188 Porin Prikaatin varusmiestä ja 40 henkilökuntaan kuuluvaa. Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia tutkimalla pyritään löytämään sotilaskodin vahvuudet ja heikkoudet tarkastelemalla odotusten ja kokemusten välistä suhdetta. Sen jälkeen pohditaan, miten vahvuuksia voisi vielä vankistaa ja millä tavoin heikkouksia voidaan vähentää. Tarkoituksena on muistuttaa tasalaatuisuuden säilyttämisestä riippumatta kellonajasta tai asiakasmääristä. Tutkimustulosten analysoinnin avulla on tarkoitus parantaa palvelun laatua löytämällä suurimmat kehityskohdat ja kehittämällä ratkaisuja ongelmiin.

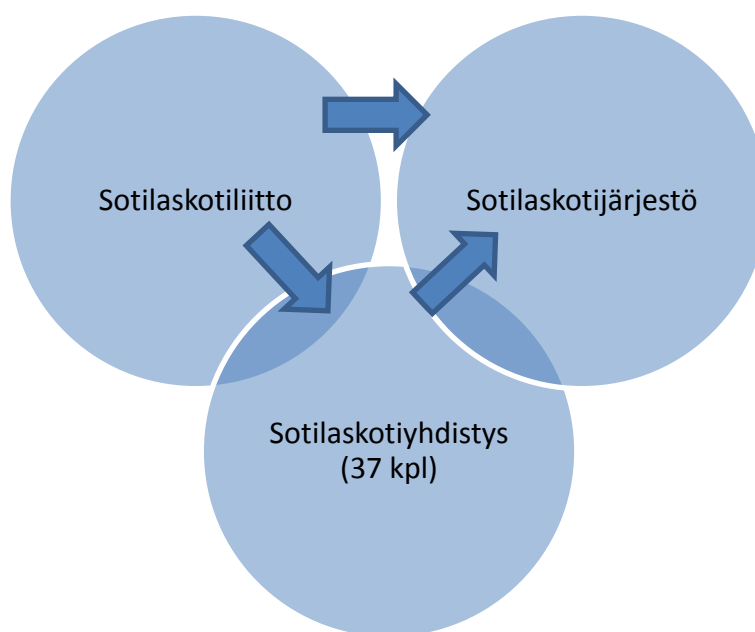
Tietoperustassa esitellään aluksi toimeksiantajayhdistyksen toiminnan pääperiaatteet sekä yhdistyksen tarjoamat palvelut ja tuotteet. Sen jälkeen syvennytään palvelun määritelmiin ja palvelun laadun tarkasteluun keskittyen laadun muodostumiseen ja keskeisiin teorioihin. Empiirisessä osassa esitellään tutkimusmenetelmät ja kuiluanalyysimalli, joita seuraavat tutkimuksen toteutus. Työn loppupuolella esitellään asiakastyytyväisyyskyselystä saadut tulokset sekä niihin pohjautuvat johtopäätökset sekä kehittämissuhteet.

2 SOTILASKOTITYÖ SUOMESSA

Sotilaskotijärjestö on Suomen vanhin maanpuolustusjärjestö. Sen tehtävänä on edistää varusmiesten, vapaaehtoista asepalvelusta suorittavien naisten ja reserviläisten hyvinvointia tukemalla heidän vapaa-ajan mahdollisuuksiaan. Sotilaskotityö on vapaaehtoista ja hengeltään palvelevaa toimintaa varusmiesten hyväksi muun muassa tarjoamalla sotilaskodin palveluja ja järjestämällä erilaisia tapahtumia. (Sotilaskotijärjestö 2012.)

Järjestö tukee puolustusvoimia myönteisten maanpuolustusasenteiden lujittamisessa ja luo edellytykset viihtyisään vapaa-ajan ympäristöön varusmiehille. Sotilaskotijärjestön tärkeänä tehtävänä on varusmiesten hyvinvoinnin lisäämisen ohella kaikkien sotilaskotiyhdistysten toimintaedellytysten turvaaminen. Sotilaskotijärjestön tehtävänä on määritellä myös toiminnan tavoitteet ja arvot, joita jokaisen sotilaskotiyhdistyksen tulisi noudattaa. (Sotilaskotijärjestö 2012.)

Rekisteröityjä sotilaskotiyhdistyksiä Suomessa on 37. Nämä yhdistykset muodostavat yhdessä sotilaskotiliiton kanssa sotilaskotijärjestön (ks. KUVIO 1.) Sotilaskotijärjestöön kuuluu kaiken kaikkiaan yhteensä lähes 6 000 vapaaehtoista ja yli 250 henkilökunnan jäsentä. (Sotilaskotijärjestö 2012.)



KUVIO 1. Sotilaskotiliiton, sotilaskotiyhdistysten sekä sotilaskotijärjestön sijoittuminen toisiinsa nähden

Rekisteröityjen sotilaskotiyhdistysten keskusjärjestönä toimii vuonna 1921 perustettu Sotilaskotiliitto. Sotilaskotiliitto toimii myös yhdyssiteenä yhdistysten, puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen johdon välillä. Sotilaskotiliiton tehtävänä on ohjeistaa, neuvoa ja tukea jäsenyhdistyksiään. Lisäksi se järjestää koulutuksia ja hyväksyy järjestölle tavoitteet kolmeksi vuodeksi kerrallaan. (Sotilaskotijärjestö 2012.)

Sotilaskotiyhdistykset ovat itsenäisiä yhdistyksiä, jotka vastaavat henkilöstöstään ja toiminnastaan. Suurinta päätäntävaltaa yhdistyksissä käyttävät yhdistyksen kevät- ja syyskokoukset. Sotilaskotiyhdistykset ylläpitävät Puolustusvoimien alueella olevia sotilaskoteja, joissa vapaaehtoiset ja vakituinen henkilökunta työskentelevät varusmiesten hyväksi. (Sotilaskotijärjestö 2012.)

3 SÄKYLÄN SOTILASKOTIYHDISTYS RY

Säkylän sotilaskotiyhdistys on yksi sotilaskotiliiton 37 itsenäisestä jäsenyhdistyksestä. Säkylän sotilaskoti sijaitsee Satakunnassa, Säkylän Huovinrinteellä, Porin Prikaatin yhteydessä. Säkylän sotilaskotiyhdistys on perustettu vuonna 1963 ja on yksi maamme suurimmista sotilaskotiyhdistyksistä. (Säkylän Sotilaskotiyhdistys ry 2012.)

Sotilaskodissa käy päivittäin asiakkaita 1 100–1 800 henkeä. Asiakaspaiikkoja kolmikerroksisessa rakennuksessa on hieman yli 800. Asiakkaat ovat lähinnä Porin Prikaatin varusmiehiä ja kantahenkilökuntaa. Vuonna 2011 asiakkaita kävi lasketun keskiarvon mukaan 800 päivässä, mikä tarkoittaa vilkasta asiakasvirtaa, kun otetaan huomioon, että varusmiehet ovat useimmiten viikonloppuisin lomilla ja kantahenkilökunta vapaalla. Kaksi kertaa vuodessa järjestettävänä alos- ja valaviikonloppuina asiakkaita voi olla jopa 6 000 henkeä. (Säkylän Sotilaskotiyhdistys ry 2012.)

3.1 Sotilaskotityön toiminta-ajatus

Säkylän sotilaskotiyhdistys on voittoa tavoittelematon organisaatio, joka perustuu suurelta osin vapaaehtoisuuteen. Kaikki vähennysten jälkeen jäävät varat käytetään varusmiesten hyvinvoinnin lisäämiseen, ja joka vuosi sotilaskodin liikevaihdosta luovutetaan varusmiehille 4 prosenttia. Sotilaskotiyhdistys tukee muun muassa varusmiehille järjestettäviä tapahtumia ja urheiluvälineiden hankintoja.

Säkylän sotilaskotiyhdistyksessä päättäväisellä on yhdistyksen kevät- ja syyskokouksilla. Vuosikokouksen valitsema johtokunta käyttää toimeenpanovaltaa johtokunnan puheenjohtajan johdolla. Johtokuntaan kuuluu puheenjohtaja, kuusi varsinaista jäsentä ja kaksi varajäsentä. Varuskunnan päällikön nimellä puolustusvoimien edustajalla, yhteysupseerilla, sotilaskodinjohtajal-

la ja toimistonhoitajalla on läsnäolo- ja puheoikeus johtokunnan kokouksissa. (Säkylän Sotilaskotiyhdistys ry 2012.)

3.2 Palvelut

Säkylän sotilaskoti on rakennettu vuonna 1967 Porin Prikaatin alueelle. Sotilaskodin peruskorjaus valmistui keväällä 2011, minkä jälkeen sotilaskoti on toiminut uusituissa, nykystandardit täyttävissä toimitiloissa. Kolmikerroksisen sotilaskodin alimmassa kerroksessa sijaitsevat suurimmat varastotilat, erilaiset pelikoneet ja kiosk, joka on auki yleensä ilta-aikaan. Keskikerroksessa sijaitsevat täysin uudistetut keittiö- ja leipomotuotantotilat sekä kaksipuolinen myyntilinjasto, josta myydään sotilaskodin kaikkia myyntituotteita. Yläkerrassa on lehtienlukupaikka, kirjasto, useita tietokoneita ja orkesterihuone varusmiesten käyttöön. Palvelukonseptiin kuuluvat myös leirisotilaskodin tarjoamat palvelut Yläneen Raasissa ja liikkuvan sotilaskodin eli myyntiautojen palvelut. (Säkylän Sotilaskotiyhdistys ry 2012.)

Säkylän sotilaskodissa työskentelee 19 vakituista työntekijää sekä, 200 päivystysvuoroillaan käyvää vapaaehtoista sotilaskotisisarta ja 140 kannattavaa sisarta. Vapaaehtoiset sotilaskotisisaret toimivat eri tehtävissä omien mieltymyksiensä mukaisesti. He voivat toimia muun muassa johtokunnassa, kahvilatyössä, kirjastossa, liikkuvassa sotilaskotiyksikössä tai erilaisissa tapahtumissa ja harjoituksissa. (Säkylän Sotilaskotiyhdistys ry 2012.)

Säkylän sotilaskodissa henkilökunta hoitaa aina asiakkaiden rahastuksen, ja vapaaehtoiset hoitavat pääasiallisesti myyntilinjaston täyttöä sekä huolehtivat salin siisteydestä iltaisin. Vapaaehtoisten työvuorot alkavat iltaisin viiden jälkeen, ja siihen asti henkilökunta huolehtii kahvilan koko toiminnasta. Sekä henkilökunnan että vapaaehtoisten pitää vastata asiakaspalvelun yleisiä vaatimuksia. Asiakaspalvelijoiden on myös suhtauduttava kaikkiin asiakkaisiin tasapuolisesti, ketään suosimatta esimerkiksi sotilasarvon perusteella.

3.3 Jäsenet

Tarjoilujaosto on Säkylän yhdistyksessä suurin vapaaehtoistyön osa-alueista. Siihen kuuluu noin 100 jäsentä. Tarjoilujaoston työ on asiakaspalvelun kannalta hyvin näkyvää, sillä vapaaehtoiset toimivat päivystysvuoroillaan noin kerran kuukaudessa kahvilalinjaston täydennystehtävissä ja muissa avustustehtävissä. Varusmiehet ja siviiliasiakkaat muodostavatkin usein käsityksensä koko sotilaskotitoiminnasta tarjoilujaoston sisarten kautta.

Kirjastojaosto huolehtii puolestaan varusmiesten henkisen kasvun edistämisestä valikoiman monipuolisuudella ja ajan tasalla olemisella. Säännöllisiä kirjahankintoja tehtäessä pitää ottaa huomioon etenkin asiakaskunnan mielenkiinnon kohteet sekä lainaajakunnan ikä ja sukupuoli. Tällä hetkellä yli 14 000 niteen kirjastosta vastaa yhden vakituisen henkilökunnan jäsenen lisäksi 50 vapaaehtoista sisarta.

Liikkuva sotilaskotityö eli tuttavallisemmin LSK-työ on varsin epäsäännöllistä ja ajoittaista, sillä LSK-työvuorojen ajankohta ja määrä riippuvat hyvin paljon puolustusvoimien leireistä ja sotaharjoituksista. Säkylän LSK-”keikat” ovat yleensä muutaman tunnin mittaisia, intensiivisiä metsäkeikkoja, mutta ne antavat samalla hyvää pohjaa järjestön poikkeusolotoimintaa varten. Kahdella myymäläautolla varusmiehiä palvelee vuorollaan 40 sisarta.

Ikivihreät ovat usein hyvinkin pitkään sotilaskotityössä olleita, iäkkäämpiä henkilöitä. He eivät osallistu enää päivystysvuoroihin vaan heidän tehtävänä on auttaa muun muassa kahvituksissa. Ikivihreiden tärkeänä tehtävänä on myös varusmiehille lahjoitettavien alokas- ja joulupussien teko.

3.4 Tuotteet

Sotilaskodissa pyritään siihen, että asiakkaille on aina tarjolla tuoreita tuotteita. Tuotantotiloissa valmistetaan joka päivä noin 10 erilaista makeaa tuotetta,

kuten erilaisia munkkeja, pullia, viinereitä, levypiirakoita ja leivoksia. Lisäksi tehdään noin 10 erilaista suolaista tuotetta, kuten sämpylöitä, patonkeja, pitsoja sekä voileipiä. Keittiössä jatkojalostetaan myös puolivalmiita tuotteita, kuten paniineita, lihapiirakoita sekä hampurilaisia. Munkkeja valmistetaan päivittäin noin 500–1 000 riippuen Porin Prikaatin sen hetkisestä valmiustilanteesta. Suolaisia tuotteita tehdään puolestaan keskimäärin 300–500 tuotetta päivittäin, kahdessa vuorossa. Myydyimmät tuotteet vuonna 2011 olivat kahvi, pumadamunkki, possumunkki, Battery 0,33l ja täytetty sämpylä. Keskiarvoltaan suurin myynti oli kahvilla ja pumadamunkilla, joita kumpaakin ostettiin muutamia satoja päivässä. Lisäksi suuriin lukemiin ylsivät possumunkki, Batterytölkki ja täytetty sämpylä, joita kutakin myytiin keskiarvon mukaan päivittäin noin sata kappaletta. (Myyntiraportti 2011)

3.5 Asiakkaat

Suurin asiakasryhmä eli varusmiehet käyttävät sotilaskodin palveluita iltaisin vapaa-ajallaan, kun taas kantahenkilökunta käyttää palveluita päivisin. Kiireisimmät tunnit ovat illalla 18–20, mutta useimmiten lounasaikaan riittää myös asiakkaita pitkiksi jonoiksi asti. Varusmiesten ohella tärkeitä asiakasryhmiä ovat reserviläiset, Prikaatin kantahenkilökunta, Prikaatissa työskentelevät siviilihenkilöt sekä lähialueella asuvat ja työskentelevät ihmiset. (Myyntiraportti 2011)

Ruuhkahuippuja on pyritty lieventämään kolmen miehitetyn kassan lisäksi yhdellä itsepalvelukassalla, jossa asiakas voi itse henkilökunnan valvonnan alaisena toimittaa ostotapahtuman. Itsepalvelukassalta voi ostaa lähes kaikkia muita tuotteita, paitsi tupakointiin liittyviä tarvikkeita. Itsepalvelu on palveluiden saralla jatkuvasti yleistynyt muoto. Itsepalvelu saatetaan kokea vastakohtaksi asiakaspalvelijalle, vaikka todellisuudessa sen avulla pyritään luomaan vaihtoehto asiakaspalvelun rinnalle. (Aarnikoivu 2005, 18.)

Jotta itsepalvelun käyttäminen olisi mahdollista, tulee asiakkaan omata positiivinen motivaatio itsepalvelutilannetta kohtaan. Myös taidot ja osaaminen nousevat merkittävään asemaan, sillä käyttö on huomattavasti mielekkäämpää, jos se onnistuu ilman suurta mietintää ja avun pyytämistä. Itsepalvelu on huomattavasti mielekkäämpää jos käyttö on helppoa ja se tapahtuu omasta tahdosta eikä esimerkiksi ”pakotettuna”. (Aarnikoivu 2005, 18.)

3.6 Asiakasrakenne

Segmentointiperusteita voivat olla esimerkiksi taloudelliset ja alueelliset tekijät sekä käyttäytymiserot. Säkylän sotilaskodin kohderyhmää yhdistää asevelvollisuus, elämäntilanne sekä suurelta osalta myös varusmiesten ikä. Sotilaskodin asiakkaat ovat hinta- ja laatutietoisia, pääasiallisesti nuoria ihmisiä, jotka asepalveluksen pituudesta riippuen ovat yleisimmin kuusi tai kaksitoista kuukautta Säkylän sotilaskodin asiakkaina. Vaativuustaso ei kuitenkaan ole varusmiehillä asiakassuhteen lyhyen keston vuoksi välttämättä yhtä korkea, kuin se siviilielämän palveluita kohtaan saattaa olla.

Tyypillinen asiakas on nuori, suomalainen mies, joka on toisen asteen koulutuksen jälkeen suorittamassa asevelvollisuuttaan Porin Prikaatissa. Hän ei ole palvelun kriittisimpiä tarkastelijoita, sillä hänen mielestään edullinen hintataso antaa palvelun laadulle hieman liukumavaraa. Hän viihtyy kahvilassa vapaa-ajallaan, viettää aikaa palvelustoveriensä kanssa alakerran pelitiloissa sekä asioi muutaman kerran kuukaudessa kirjastossa.

Toinen tyypillinen asiakas on useiden vuosien työuran Puolustusvoimissa tehnyt, paljon erilaisia paikkoja nähnyt Porin Prikaatin kantahenkilökuntaan kuuluva henkilö. Hän tarkastelee kriittisemmin sekä tuotteiden että palvelun tasoa sekä tarttuu helpommin palveluketjun epäkohtiin. Hänelle kahvila on viihtyisä levähtämispaikka kiireen keskellä. Siellä hän saa hetkeksi unohtaa työkiireet ja juoda kahvikupin rauhassa makean leivonnaisen kera esimerkiksi päivän lehteä selaillen.

4 PALVELU KÄSITTEENÄ

4.1 Palvelun määritelmä

Palvelu on Kotlerin ja Armstrongin (2004) näkemyksen mukaan määritelty mahdottomaksi kokea aistein (maku, tunto, kuulo, haju, näkö), ennen kuin se on ostettu ja koettu. Palvelun varastointi myöhemmäksi on myös mahdotonta, eikä sitä voi erottaa palvelun tarjoajasta erilleen. Palvelun laatu puolestaan riippuu siitä, kuka, milloin, missä ja miten se tarjotaan. (Kotler & Armstrong 2004, 299.)

Grönroos (2010) kirjoittaa palveluun sisältyvän asiakkaan ja palveluntarjoajan välille vuorovaikutusta. Aina asiakas ei kuitenkaan ole vuorovaikutuksessa henkilökohtaisesti, sillä palvelua saattaa tapahtua myös silloin, kun asiakas ei ole itse paikalla. Asiakas ei välttämättä ole paikalla esimerkiksi, kun jotain konetta tai laitetta korjataan, vaan näkee vasta lopputuloksen palvelusta. Grönroosin määritelmä palvelusta on seuraavanlainen:

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuihin asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.” (Grönroos 2010, 77.)

Rissanen (2006) määrittelee palvelun samantapaisesti Grönroosin kanssa. Hän on ottanut mukaan kuitenkin nykyaikaisen näkemyksen palveluiden elämyksellisyydestä ja roolin mielihyvän synnyttäjänä. Rissanen määrittelee palvelun seuraavasti:

”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, heppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvinä, ajan tai materiaalin säästönä jne.” (Rissanen 2006, 18.)

4.2 Palvelun ominaispiirteet

Palveluilla on Grönroosin (2010) mukaan kolme ominaispiirrettä. Tärkein piirre on prosessiluonne, sillä palvelut koostuvat erilaisista toiminnoista. Palveluja käytettäessä tarvitaan muun muassa ihmisiä, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja, jotta asiakkaan ongelma voidaan ratkaista vuorovaikutustilanteessa. Prosessiluontoisuuden vuoksi laadunvalvonta ja markkinointi ovatkin lähes mahdottomia toteuttaa perinteisin menetelmin, sillä ei ole olemassa mitään valmista tuotetta, jota voisi tarkastella. (Grönroos 2010, 79–80.)

Toisena palveluiden piirteenä Grönroos pitää niiden kertaluontoisuutta eli ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ainakin jossain määrin. Rissanen (2006) puolestaan muistuttaa, että vuorovaikutustilanne saattaa kestää muutamien minuuttien sijasta jopa useita vuosia, kuten esimerkiksi vanhushuollossa olisi toivottavaa. (Grönroos 2010, 79. & Rissanen 2006, 18.)

Palvelun kertaluontoisuuden toteaa myös Pesonen, Lehtonen & Toskala (2002). He kirjoittavat, että palvelun tuottaminen on mahdotonta tuottaa samalla tavalla seuraavalle asiakkaalle tai samalle asiakkaalle seuraavalla kerralla. Tämä johtuu muun muassa siitä, että keskustelut ja häiriötekijät muuttavat palvelua joka kerta. Tämän vuoksi myös palvelun laatu on vaihtelevaa ja vaikeasti kontrolloitavissa. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 23–24.)

Kolmantena peruspiirteenä Grönroos pitää sitä, että asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana ainakin osittain. Näin ollen asiakasta ei voida pitää ainoastaan palvelun vastaanottajana vaan merkityksellisenä myös palvelun tuottamisen kannalta. Osallistumalla palvelun tuottamiseen asiakas varmistaa myös saavansa omiin tarpeisiinsa sopivaa laadukasta palvelua. (Grönroos 2010, 79–80.)

Rissanen lisää palvelun perusominaisuuksiin vielä aineettomuuden. Hän perustele näkemystään sillä, että palveluita on vaikea kuvata etukäteen ja niiden palauttaminen on useimmiten mahdotonta, vaikka palvelulla saattaa olla pitkät vaikutukset asiakkaan elämään. Lisäksi perusteltua kustannuslaskentaa ja hinnoittelua pidetään vaikeana ja varastointia mahdottomana. (Rissanen 2006, 18–20.) Myös Grönroos (2000) kirjoittaa aiemmassa teoksessaan palvelun peruspiirteitä kuvaillessaan, että juuri aineettomuuden vuoksi asiakas kokee palvelun arvioinnin monimutkaiseksi. Tämän vuoksi monet yritykset yrittävät tehdä palveluista konkreettisempia muun muassa erilaisia asiakirjoja, kuponkeja sekä muovikortteja hyödyntämällä. (Grönroos 2000, 53–54.)

4.3 Palvelujen ryhmittely

Palvelu voidaan ryhmitellä monella eri tavalla. Yksi tapa on jakaa palvelut inhimillisyyttä korostaviin ja tekniikka korostaviin palveluihin. Inhimillisyyttä korostavat (high-touch) palvelut perustuvat palveluprosessiin osallistuviin ihmisiin. Tekniikkaa korostavat (high-tech) palvelut korostavat puolestaan järjestelmiä, tietotekniikkaa sekä muita fyysisiä resursseja. Palvelut ovat harvoin kuitenkin jompaakumpaa ryhmää kokonaan, sillä mikäli esimerkiksi teknisiin laitteisiin tulee ongelmia, inhimillisyyttä kuvaavat piirteet kuten palveluhenkisyys ja asiakaskeskeisyys korostuvat. (Grönroos 2010, 84.)

Toinen tapa on ryhmitellä palvelut ajoittain ja jatkuvasti tarjottaviin palveluihin. Jatkuvasti tarjottavissa palveluissa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on havaittavissa jatkuvasti vuorovaikutusta. Tässä tapauksessa on paljon mahdollisuuksia kehittää asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä suhdetta kiinteämmäksi ja läheisemmäksi. Ajoittain käytettyjen palveluiden osalta, suhteiden luominen on huomattavasti hankalampaa, sillä palvelutapahtuma ei ole toistuvaa eikä tapahdu usein. (Grönroos 2010, 85.)

Palvelut Säkylän sotilaskodissa ovat kantahenkilökunnan osalta varsin jatkuvia. Monet asiakkaat ovat käyneet vuosia sotilaskodissa, samojen asiakaspalvelijoiden asiakkaana, joten suhde kahvilaan ja henkilökuntaan on muodostunut tuttavalliseksi. Varusmiesten osalta tilanne on toinen, sillä he ovat asiakkaita paljon lyhyemmän ajan, eivätkä pääse käymään kahvilassa yhtä usein kuin henkilökunnan jäsenet.

Palvelut korostavat inhimillisyyttä, sillä toiminta ei perustu huipputeknisiin toimintoihin ja laitteisiin. Asiakaskeskeisyys on merkittävä asia ja palveluprosessiin osallistuu ihminen lähes aina. Poikkeuksena on itsepalvelukassalla maksaminen, jolloin asiakkaan palvelussa korostuu tekniikka enemmän kuin palveluhenkisyys.

5 HYVÄ PALVELU

Asiakaskeskeisen organisaation lähtökohtana on asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunnistaminen. Yhteistyön lisääminen organisaation sisällä on ensiarvoisen tärkeää, jotta lopputulos vastaa haluttua tavoitetta. Asiakaspalvelijan pitää osata valmistautua yllätyksiin, sillä niitä tulee aina. Nöyrä käyttäytyminen asiakkaan edessä osoittaa oikeanlaista asiakaspalveluasennetta ja asiakaskeskeisyyttä. (Aarnikoivu 2005, 49–51.)

Yrityksen on hyvä tietää myös asiakkaiden mieltymyksistä, tottumuksista, mielihiteistä sekä heidän kriteereistään. Näiden tietojen perusteella yritys voi tehdä päätöksiä siitä, minkä asiakasryhmien kanssa, millä tuotteilla ja millaisella hintatasolla sen kannattaa toimia. (Viitala & Jylhä 2005, 65–68.)

Hyvä asiakaspalvelija kuuntelee ja viestii asiakkaalle myönteisesti. Hän ei sorru väittämiseen tai välttelyyn vaan ymmärtää yhteistyöhalukkuuden merkityksen. Tärkein asiakaspalvelijan ominaisuus on kuitenkin oikea palveluasenne. Halu palvella ja asiakkaan odotuksiin vastaaminen kertovat hyvästä palveluasenteesta. Tavoitteena ei ole nopean hyödyn tavoittelemisen vaan tarpeiden tyydyttäminen pitkäaikaisessa asiakassuhteessa. Hyvä asiakaspalvelija on ylpeä tekemästään työstä ja tietää vaikutuksensa yrityksen maineeseen. (Aarnikoivu 2005, 59.)

Asiakas on palvelun tärkein kohde, sillä palvelun tarkoituksena on asiakkaan auttaminen. Hyvän palvelun määritelmä muuttuu riippuen siitä kuka kysymyseen vastaa. Jotkut saattavat pitää palvelua hyvänä jos, kaupalla on pitkät aukioloajat, hyvät opasteet, laadukkaat tuotteet tai osaava henkilökunta. Toiset taas ajattelevat hyvän palvelun olevan ystävällistä, nopeaa, joustavaa ja asiantuntevaa. Hyvän palvelun määrittäminen riippuukin hyvin pitkälti siitä kuka olet, mitä teet työksesi ja esimerkiksi missä asemassa olet omassa organisaatiossa. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 226.)

Hyvään palveluun vaikuttavat merkittävästi asiakaspalveluhenkilöstön määrä ja laatu. Riittävä henkilöstömäärä lisää palvelun saavutettavuutta ja sujuvuutta, ja se korostuu etenkin ruuhka-aikoina. Asiakaspalvelijalta odotetaan monia asioita hyvän palvelun eteen. Heidän on oltava joustavia, kohteliaita, täsmällisiä, luotettavia ja oman alan asiantuntijoita. Hyvä palvelu ei kuitenkaan synny ainoastaan asiakaspalvelijoiden kautta, vaan siihen vaikuttavat merkittävästi asiakaspalvelua avustavat henkilöt, kuten tuotteiden tilaajat ja laskutusta hoitavat henkilöt. Lisäksi on tärkeää muistaa, että yrityksen sisäinen asiakaspalvelu on vankka perusta ulkoiselle asiakaspalvelulle. Sisäisen palvelun onnistuminen vaikuttaa ulkoisen palvelun laatuun enemmän kuin yleensä edes kuvitellaan. (Bergström & Leppänen, 2009. 183, 184.)

Jotta asiakaspalvelua pystytään kehittämään monipuolisesti, tarvitaan suunniteltu palvelukonsepti. Siinä määritellään muun muassa, millä tavoin asiakkaita palvellaan, ketkä kuuluvat asiakassegmenttiin ja miten palvelu tuottaa asiakkaalle arvoa. On tärkeää selvittää asiakkaiden palvelutarpeita esimerkiksi kysely- tai haastattelututkimuksilla, jotta voidaan saada selville, mitä asiakkaat kaipaavat ja mihin he kiinnittävät huomiota palvelua käyttäessään. Jokaista asiakasta pitää palvella yksilönä, vaikka toimintatavat olisivatkin kaikkien kohdalla samat. Palvelutilanteet voivat yrityksestä riippuen olla joko räätälöityjä tai rutiiniluonteisia. (Bergström & Leppänen, 2009. 180–182.)

Sotilaskodissa asiakaspalvelutilanteet ovat pääasiallisesti rutiiniluonteisia, sillä asiakas käyttää samaa palvelua toistuvasti ja hänelle usein riittää, että kaikki sujuu moitteettomasti. Rutiiniluonteisissa tilanteissa tärkeitä ovat yleisesti palvelun nopeus, helppous ja saavutettavuus. Uusien palveluserien saapuessa Porin Prikaatiin myös ensikohtaamiset asiakaspalvelun suhteen lisääntyvät hyvin paljon kerralla. Asiakaspalvelijan on oltava erityisen selvillä myytävistä tuotteista ja toiminnoista, sillä ensikertalainen tarvitsee useimmiten enemmän tietoa, opastusta ja aikaa.

6 PALVELUN LAATU

Asiakkailla on oikeus saada laadukasta palvelua ja asiakaspalvelijoilla on velvollisuus toteuttaa laadukasta palvelua. Kilpailun kiristytessä ja tuotteiden samanaistuesssa, palvelun merkitys kasvaa entisestään. Palveluiden tuottaminen on haastavaa, sillä kuluttajat muuttuvat jatkuvasti entistä kriittisemmiksi, uskottomammiksi sekä vaativammiksi. Asiakkaat toivoisivat palveluiden olevan hinnaltaan halpoja, mutta laadukkaita. Palveluntarjoajan näkökulmasta tämä on varsin hankalaa, sillä yritysten jatkuvuuden edellytyksenä on kannattava liiketoiminta. (Aarnikoivu 2005, 14.)

Hyvin suuri osa palvelun laatutekijöistä liittyy vuorovaikutuksen laatuun. Luottavuus, reagointialttius, palveluvarmuus ja empatia ovat asioita, jotka tulevat näkyviin vuorovaikutustilanteissa. Hyvä vuorovaikutustilanne saa aikaan arvostuksen tunteen palvelun käyttäjälle. Vuorovaikutus on sekä sanallista eli verbaalista että sanatonta eli nonverbaalista viestintää. Asiakaspalvelija tehostaa sanallista viestintää erilaisin elein ja ilmein jopa huomaamattaan. Samaa aikaan asiakas tulkitsee nämä eleet ja ilmeet tiedostamattaankin ja muodostaa mielipiteitä palvelusta. Jos sanaton ja sanallinen viestintä ovat jostain syystä ristiriidassa, uskoo asiakas ennemmin sanattomia viestiä. (Ylikoski 1999, 308.)

6.1 Laadun määritelmä

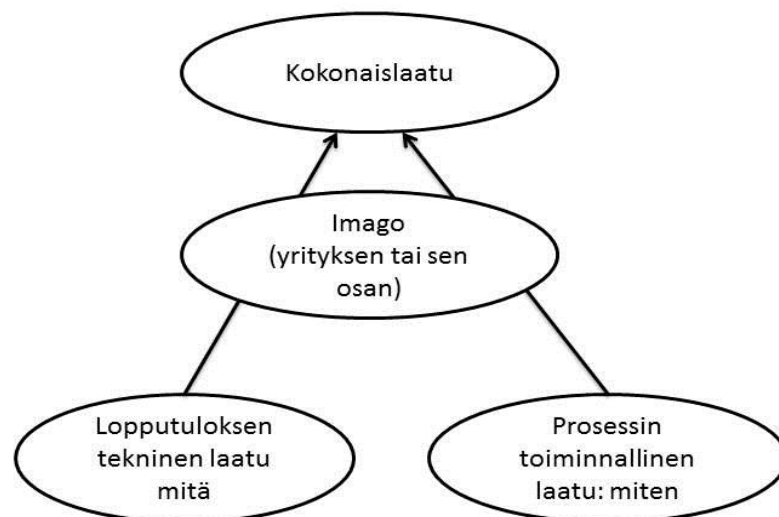
Palveluyritykset tavoittelevat hyvää laatua, mutta laadun määrittelemisen on vaikeaa. Palvelun laatu on jatkuvasti muutoksessa oleva osa palvelukokonaisuutta. Palvelun laatu pitää jokaisen kokea ja todeta omakohtaisesti. Laadulla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet tyydytetään. Toisin sanoen se kertoo siitä, miten hyvin tuote tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia. (Ylikoski 1999, 118.; Lämsä & Uusitalo 2002, 24.)

Laatua tulisi aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta, sillä se kertoo asiakkaan yleisestä näkemyksestä tuotteen tai palvelun onnistuneisuuden suhteen. Laadun kokemisen näkökulmasta tärkein osa palvelusta tuotetaan silloin, kun asiakas osallistuu palveluprosessiin, kokee sen ja arvioi sitä. (Ylikoski 1999, 118 & Grönroos 2009, 221–222.)

Tuotantoperusteisesti ajateltu laatu on puolestaan vaatimusten täyttymistä. Tuotantoperusteisesti katsottuna laadulle voidaan asettaa myös kriteereitä, joita tarkastellaan kehitettäessä esimerkiksi liiketoimintaa. Laadukas tuote voidaan nähdä sellaisena, joka on hintaan sekä kustannuksiin nähden suorituskykyinen. Tuotepäerusteisesti ajateltuna laatu nähdään täsmällisenä ja mittaavana muuttujana. Laatueroet kertovat näin ollen tuotteen sisältämien erojen määristä. (Grönroos & Järvinen 2001, 82–83.)

6.2 Palvelun laadun ulottuvuudet

Palvelun laadun ulottuvuudet voidaan jakaa toiminnalliseen laatuun (miten) ja tekniseen laatuun (mitä). Tekninen eli lopputulosulottuvuus kertoo, mitä asiakkaat saavat ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Se, mitä asiakkaalle jää palveluprosessin jälkeen, kertoo teknisestä laadusta. Toiminnallisesta laadusta eli prosessiulottuvuudesta kertoo puolestaan se, miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samaan aikaan tapahtuvan tuotanto- ja kulutusprosessin. Asiakas pystyy yleensä arvioimaan teknisen laadun varsin objektiivisesti, mutta toiminnallisen laadun kohdalla se on huomattavasti vaikeampaa. (Grönroos 2010, 101–102.) Katso laatu-ulottuvuuksien jakautumisen kuviosta.



KUVIO 2. Palvelun laatu-ulottuvuudet Grönroosin mukaan (2010, 103)

Yrityksen tai sen osan imago liittyy myös laatu-ulottuvuuksiin, sillä se voi vaikuttaa palvelun laatuun monin eri tavoin. Imago vaikuttaa asiakkaiden ostotottumuksiin ja palveluyrityksen valintaan varsin paljon. Se mikä mielikuva, jostain paikasta on, vaikuttaa hyvin paljon asiakkaiden käyttäytymiseen. Jos mielikuva yrityksestä on positiivinen, antaa asiakas helpommin pienet virheet anteeksi. Jos taas virheitä sattuu liian usein, imago kärsii. Koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat sekä tekninen että toiminnallinen laatu, sillä merkittävää on se, mitä myyjän ja ostajan välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu ja miten asiakas subjektiivisesti laadun arvioi. (Grönroos 2010, 102; Viitala & Jylhä 2005, 66.)

Rissasen (2006) mukaan asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta tiettyjen asioiden pohjalta. Pätevyys ja ammattitaito näkyvät asiakkaalle hyvin nopeasti, sillä asiakas huomaa, mikäli asiakaspalvelija ei osaa auttaa palvelun

ydinalueella. Palvelun ulottuvuuksista luotettavuus näkyy yrityksen virheettömänä toimintana kun taas uskottavuus syntyy siitä, että asiakas uskoo palvelun tuottajan toimivan asiakkaan edun mukaisesti. (Rissanen 2006, 215–217.)

Palvelun saavutettavuus esimerkiksi sijainnillisesti tai jonotusajallisesti sekä turvallisuus ovat myös huomioitavia asioita laadusta puhuttaessa. Kohteliaisuus ja palvelualttius viittaavat puolestaan hyvään ja selkeään käytökseen. Asiakkaat arvostavat, mikäli heidän tarpeensa huomioidaan ja heitä kunnioitetaan. Viestinnän tulisi olla myös ymmärrettävää ja selkeää. Tärkeää olisi painottaa siihen, että asiakas ymmärtää mistä on kyse eikä tunne, että hänet ohjattiin harhaan. (Rissanen 2006, 216.)

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on hyvän ja laadukkaan palvelun perusydin. Välillä asiakas ei välttämättä itsekään tiedä, mikä hänelle olisi parasta, mutta hyvä asiakaspalvelija saattaa ratkaista tämän ongelman. Viihtyvyys, ilmapiiri ja visuaalisuus eli palveluympäristö luovat puolestaan mukavuudentunnetta, jonka vuoksi niihin tulisi kiinnittää myös huomiota. (Rissanen 2006, 216.)

Laadun ulottuvuudet Rissasen (2006, 216) mukaan:

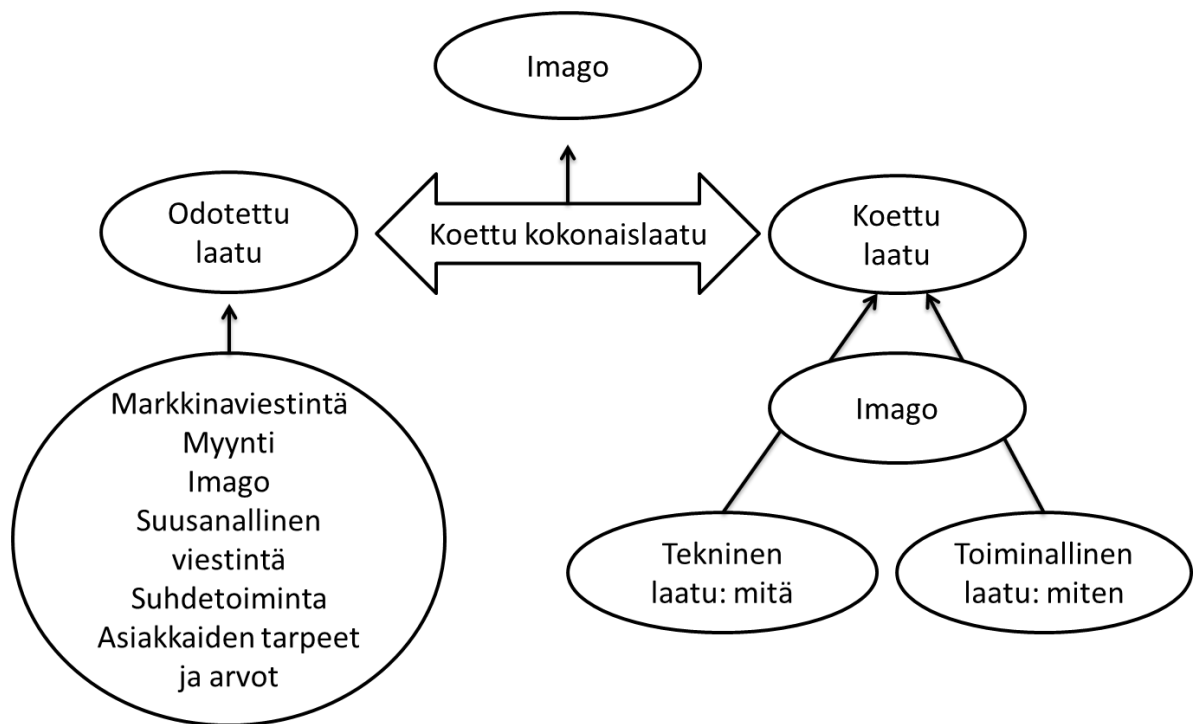
1. Pätevyys ja ammattitaito
2. Luotettavuus
3. Uskottavuus
4. Saavutettavuus
5. Turvallisuus
6. Kohteliaisuus
7. Palvelualttius, palveluvaste
8. Viestintä
9. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen
10. Palveluympäristö

6.3 Palvelun koettu kokonaislaatu

Grönroos (2001) on kirjoittanut, että laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä ovat ammattitaito, maine ja uskottavuus, asenne ja käyttäytyminen, lähestyttävyyden ja joustavuus, luotettavuus ja normalisointi. (Grönroos 2001, 73) Mikäli asiakas on tyytymätön esimerkiksi tuotteeseensa, asiaa ensisijaisesti pahoitellaan. Mikäli tuote on todella viallinen, se tulisi korvata asiakkaalle ja antaa hänelle myös hyvitykseksi hieman jotain ylimääristä. Työntekijät ovat helposti lähestyttäviä ja joustavat tarpeen tullen. Luotettavuus on puolestaan äärimmäisen tärkeää työskennellessä rahavirtojen kanssa ja maineeseen voidaan vaikuttaa merkittävästi omalla käyttäytymisellä.

Palvelun kokonaislaatu ei muodostu ainoastaan koettujen laatukokemusten perusteella, vaan siihen liitetään kiinteästi yhteen myös odotukset. Laatu on hyvää, silloin kuin koettu ja odotettu laatu kohtaavat eli kun koettu laatu vastaa asiakkaiden odotuksia. Mikäli odotetun ja koetun laadun välille syntyy kuilu, laatu heikkenee. (ks. KUVIO 3: Palvelun koettu kokonaislaatu, 25), (Grönroos 2010, 105.; Lecklin 2006, 94.)

Odotettu laatu muodostuu markkinointiviestinnästä, myynnistä, imagosta, suusanallisesta viestinnästä, suhdetoiminnasta sekä asiakkaiden tarpeista ja arvoista. Markkinointiviestintä viittaa muun muassa mainontaan, suoramarkkinointiin, myynninedistämiseen, internetsivuihin ja myyntikampanjoihin, jotka kaikki ovat suoraan yrityksen valvonnassa. Imago, suusanallinen viestintä ja suhdetoiminta riippuvat paljon yrityksen aiemmasta menestyksestä, minkä vuoksi niitä pystytään valvomaan ainoastaan epäsuorasti. (Grönroos 2010, 106.)



KUVIO 3. Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 2010, 105)

6.4 Laatuajattelu

Laatuajattelussa lähtökohtana ovat erilaiset sidosryhmät kuten asiakkaat. Laatu mitataan ja verrataan asiakkaiden tarpeisiin sekä erilaisiin odotuksiin ja vaatimuksiin. Mikäli asiakas on tyytyväinen kokemaansa palveluun ja tuotteisiin, voidaan toiminnan sanota olevan laadukasta. Laatu ei takaa sisäisen toiminnan tehokkuus tai hyvät lopputuotteet vaan lopullisen arvioinnin tekee ulkopuolinen, asiakas. Yrityksen on määritettävä laatu samalla tavalla kuin asiakkaat, sillä muuten laatuohjelmissa saatetaan ryhtyä väärin toimenpiteisiin. (Lecklin 2006, 18–20 & Grönroos 2000, 62.)

Laadulla ymmärretään yleisesti asiakkaan tarpeiden täyttämistä mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla yrityksen kannalta. Laatuun liittyy myös suoritustason jatkuvan parantamisen tarve. Omasta laatutyöstä sekä ulkopuolisesta maailmasta tulevat erilaiset innovaatiot, kilpailijoiden toiminta,

markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset aiheuttavat tilanteita, joiden seurauksena laadulle asetetaan uudenlaisia vaatimuksia jatkuvasti. Tärkeää olisi etenkin oikeiden asioiden tekeminen eikä niinkään virheettömyys kokonaislaadun kannalta. (Lecklin 2006, 18–19.)

Laatuun liittyy monia erilaisia ominaisuuksia kuten valmistuslaatu, tuotelaatu, arvolaatu, kilpailulaatu, asiakaslaatu sekä ympäristölaatu. Yhdistyksen tulisi pyrkiä kiinnittämään huomiota etenkin asiakaslaatuun, sillä se on näistä näkökulmista avainasemassa. Se ei ainoastaan korosta yhtä laadun ulottuvuutta vaan tosiasiassa sovittaa niitä kaikkia yhteen. Asiakaslaadusta puhuttaessa, laatu on hyvää silloin kun asiakkaiden tarpeet ja odotukset tyydyttyvät. (Lecklin 2006, 20.)

Nykyään monet kuluttajat ovat myös valmiita maksamaan ympäristöystävällisistä tuotteista ja ekologisuudesta. Sotilaskodin pääasiakasryhmän eli varusmiesten osalta nämä henkilöt ovat varmasti tällä hetkellä vähemmistöä, mutta kantahenkilökunnasta löytyy varmasti jo useampia ekologisempien tuotteiden kannattajia. Tuotelaadun osalta nousee puolestaan esiin suunnittelun tärkeys, sillä hyvin suunniteltu tuote on puoliksi tehty.

Sotilaskodin tulisi kokea hyvä laatu erittäin tärkeäksi keinoksi erottua kilpailijoista. Siksi tulisi kiinnittää huomiota etenkin asiakassuuntautuneisuuteen, toiminnan päämäärätietoisuuteen, henkilöstön kehittämiseen ja osallistumiseen. (Lecklin 2006, 26–30.) Laadunhallinnalla pyritäänkin saamaan järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen ja valvontaan, parantaa työn tuottavuutta, varmistaa tuotteiden ja palvelujen korkea laatu, varmistaa asiakastyytyväisyys sekä tukea henkilöstöä koulutuksessa ja luoda yhtenäisiä käytäntöjä. (Lecklin 2006, 29.)

7 TUTKIMUSMENETELMÄ

7.1 SERVQUAL -menetelmä

SERVQUAL on menetelmä, jonka avulla voidaan arvioida palvelun laatua asiakkaiden näkökulmasta. Mittausmenetelmässä määritellään palvelun ominaisuuksia kuvaavia attribuutteja, jotka asiakkaiden toimesta arvioidaan asteikoilla ”täysin samaa mieltä”- ”täysin eri mieltä” sekä kokemusten että odotusten osalta. Vastausten jälkeen kokonaislaadun tulos lasketaan odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella. Koettu laatu on sitä heikompi, mitä selkeämpi ero odotusten ja kokemusten välillä on. (Grönroos 2010, 116 & Grönroos 2007, 84.)

SERVQUAL -menetelmän jakautuminen viiteen osa-alueeseen:

1. Konkreettinen ympäristö
2. Luotettavuus
3. Reagointialttius
4. Vakuuttavuus
5. Empatia

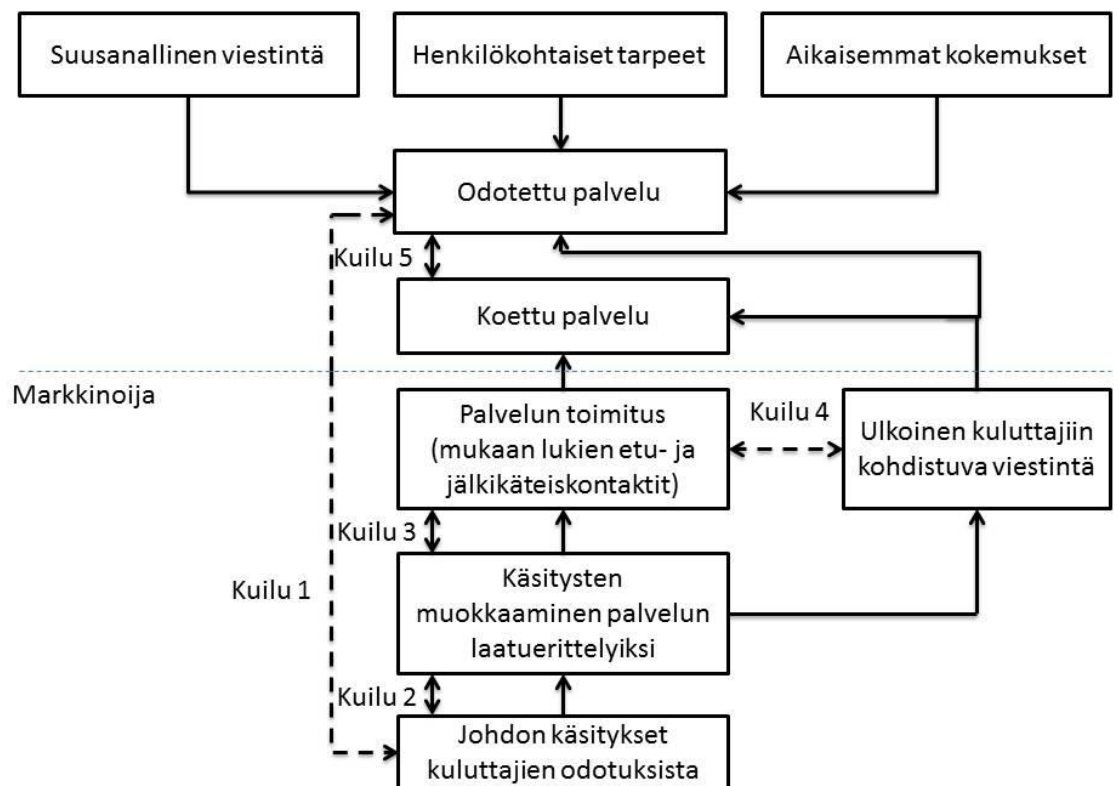
Konkreettinen ympäristö liittyy toimitilojen, laitteiden ja materiaalin miellyttävyyteen palveluyrityksessä. Myös asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus liittyy konkreettisen ympäristön osa-alueeseen. Luotettavuuden osa-alue viittaa siihen, ettei palveluyritys tee virheitä vaan pystyy jo ensimmäisellä kerralla tarjoamaan virheetöntä palvelua sovituksessa ajassa. (Grönroos 2010, 116 & Grönroos 2007, 84.)

Asiakkaiden auttaminen liittyy puolestaan reagointialttiuteen. Asiakaspalvelijat pyrkivät vastaamaan esitettyihin pyyntöihin ja kysymyksiin viipymättä. Vakuuttavuuden osa-alueesta puhuttaessa esiin nousee luottamus. Työntekijöiden tulisi käyttäytymisellään pyrkiä lisäämään asiakkaiden luottamusta yritystä ja sen toimintaa kohtaan. Lisäksi vakuuttavuuteen liittyy kohteliaisuus sekä ammattitaitoinen palvelu. Yksilöllinen asiakaspalvelu, asiakkaiden ongelmien ymmärtäminen sekä asiakkaiden etujen mukainen toiminta liittyvät puolestaan

empatian osa-alueeseen SERVQUAL -menetelmässä. Myös sopivat aukioloajat liittyvät empatian alueeseen. (Grönroos 2010, 116 & Grönroos 2007, 84.)

7.2 Kuiluanalyysimalli

Zeithaml, Parasuraman ja Berry ovat kehittäneet yhdessä kuiluanalyysimallin, joka on tarkoitettu analysoimaan laatuongelmien lähteitä. (ks. KUVIO 4) Ilman yrityksen ongelmakohtien tiedostamista, palvelujen parantaminen olisi mahdotonta. Kuiluanalyysimalli osoittaa palvelun laadun muodostumista asiakkaan ja palvelun toimittajan välillä. Yläosassa on ilmiöitä, jotka liittyvät asiakkaaseen, kun taas alaosa keskittyy palvelun toimittajaan liittyviin ilmiöihin. (Grönroos 2010, 143–145.)



KUVIO 4. Kuiluanalyysi palvelun laadusta (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990, 46)

Odotettu palvelu riippuu asiakkaan aikaisemmista kokemuksista, henkilökohtaisista tarpeista sekä suusanallisesta viestinnästä eli ns. puskaradiosta. Johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista ohjaavat päätöksiä, jotka koskevat palvelun laatuvaatimuksia, joita organisaatio noudattaa toimittaessaan palvelua. Koettu palvelu puolestaan syntyy subjektiivisten mielipiteiden perusteella ja siihen liittyy sekä toiminnallinen että tekninen laatu. (Grönroos 2010, 143–145.)

Kuiluanalyysimalli osoittaa, mitä toimenpiteitä tulisi miettiä analysoitaessa ja suunniteltaessa palvelun laatua. Tämän jälkeen pyritään löytämään mahdollisia laatuongelmien lähteitä. Analyysimallissa on viisi laatukuilua, jotka sijaitsevat perusrakenteen osien välissä. Mikäli laadunjohtamisprosessin on epäjohtonmukaista, kuilujen muodostuminen lisääntyy. (Grönroos 2010, 143–145.)

Kuilu 1, johdon näkemyksen kuilu

Ensimmäisessä kuilussa yrityksen johto ei tiedä, mitä sen asiakkaat haluavat palvelun laadulta. Johto on saattanut tulkita virheellisesti tiedot asiakkaiden odotuksista, jonka lopputuloksena asiakkaan odotukset ja johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista eivät kohtaa. Organisaatorakenteen monimutkaisuus saattaa olla yhtenä syynä kuilun syntyyn, sillä liian useat organisaatiokerrokset pysäyttävät helposti asiakaskontakteja koskevan tiedonkulun. Tällöin asiakkaan palaute ei välttämättä tule johdon tietoon tai muuttuu matkalla. (Grönroos 2010, 144–145.)

Yrityksen tulisi tunnistaa asiakkaan tarpeet ja odotukset, sillä virhearviointi saattaa menettää asiakkaan kilpailevalle yritykselle. Näin saattaa käydä etenkin silloin, jos johto aliarvioi tiedon merkitystä asiakkaan odotuksista. Toisinaan yritys saattaa myös luoda itse asiakkaan tarpeen ja tuottaa sen mukaista palvelua. Sen sijaan sen tulisi aina ensin kartoittaa asiakkaan todelliset tarpeet ja kehittää niille palveluja. (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990, 51.)

Jos kyselyiden tekeminen ei ole mahdollista, tulisi henkilöstön keskustella asiakkaiden kanssa ja tällä tavoin selvittää heidän tarpeitaan. Mikäli johto ei toimi itse asiakaskontakteissa, tulisi sen kuunnella asiakaspalveluhenkilöstöä, jolle asiakas on palautteensa antanut. Tätä kautta johdolle muodostuu parempi käsitys asiakkaiden tarpeista palvelua kohtaan. Jos asiakasta ei pystytä palvelemaan hänen toivomallaan tavalla, tulisi johdon miettiä lisäkoulutusta tai itsensä kehittämistä. Sisäistä tiedonkulkua parannettaessa, saatetaan joutua muuttamaan myös organisaatorakennetta, jotta asiakkaan tarpeet välittyisivät johdolle asti (Grönroos 2010, 145).

Kuilu 2, laatuvaatimusten kuilu

Johdon tulisi ottaa laadun tarkkailu tärkeimpiin tehtäviinsä, sillä palvelun laatu on yksi tärkeimpiä menestystekijöitä palvelualalla. Toinen kuilu syntyy, kun palvelun toimittajan laatuvaatimukset eivät ole yhteneviä johdon laadulle asettamien näkemysten kanssa. Yhtenä syynä saattaa olla se, ettei johto pidä palvelun laatua tarpeeksi tärkeänä asiana, jolloin laatuvaatimusten suunnittelu saattaa epäonnistua. Toisena syynä voi olla se, ettei organisaatiossa ole asetettu riittävän selkeitä tavoitteita laadulle, joiden avulla koko henkilöstö tietäisi mitä siltä odotetaan. (Grönroos 2010, 145–146.)

Ongelmana toisessa kuilussa voi olla johdon kiinnostuksen puute palvelun laatua kohtaan. Laadun kehittäminen saattaa helposti unohtua, jos johto on liian keskittynyt tuottavuuteen, kustannuksiin ja muihin talousmittareihin. Palvelun laatua kehittävät muutokset, saattavat vaatia myös uusien laitteiden tai tekniikan hankintaa, joihin ei välttämättä ole huomattu varata taloudellisia resursseja. (Zeithaml ym. 1990, 71.)

Palvelun kehittäminen on kannattavinta, jos se toteutetaan pitkällä aikavälillä, säännöllisesti, sillä lyhytaikainen voiton tavoittelu on hyvin harvoin taloudellisesti kannattavaa. Laadun tavoitteista ja vaatimuksista pitää sopia palvelun toimittajan, suunnittelijoiden ja johdon kesken, sillä ilman yhteistyötä proses-

sista ei voi tulla onnistunut. Yhteistyöllä saadaan aikaiseksi helposti noudatettavat laatuvaatimukset. Laatuvaatimuksia ei saa asettaa kuitenkaan liian tiukoiksi, sillä palvelun joustavuus vähenee ja laatu heikkenee, kun työntekijät yrittävät toimia liian jyrkästi vaatimusten määräämällä tavalla. (Grönroos 2010, 145–146.)

Työntekijöitä tulee motivoida, jotta he pitäisivät hyvää palvelua yllä ja käyttäisivät luovuutta työssään. Palvelun laadun kehittäminen vaatii aitoa sitoutumista ja avoimuutta muutoksille sekä johdolta, että työntekijöiltä. Tämän lisäksi tehtyjä muutoksia pitää seurata ja mitata niiden vaikutusta palvelun laadun kehittymiseen. Suunnittelua ja kehittämistä auttavat huomattavasti selkeät tavoitteet ja visiot, siitä millaista palvelua yritys tahtoo tuottaa. (Zeithaml ym. 1990, 71.)

Kuilu 3, palvelun toimituksen kuilu

Kolmantena kuiluna on palvelun toimituksen kuilu, joka syntyy, kun palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta yhdessä sovittuja laatuvaatimuksia. Suurin osa palvelun toimituksen kuiluun johtavista syistä koskee laatuvaatimuksia, koska ne voivat olla monimutkaisia tai yrityskulttuurin kanssa ristiriidassa. Vaatimukset eivät ole välttämättä esimerkiksi saavuttaneet työntekijöiden hyväksyntää tai työssä käytettävä tekniikka ja järjestelmät eivät tue vaatimuksia. Kuilun syntymiseen vaikuttaa myös huono johtamisen laatu tai sisäisen markkinoinnin puuttuminen tai riittämättömyys. (Grönroos 2010, 146.)

Kuilun syitä voivat olla myös yrityksen sisäisen ilmapiirin ongelmat tai ristiriidat henkilöstön ja johdon välillä. Kuilua saadaan pienennettyä vähentämällä ja ratkomalla ristiriitoja. Työntekijöiden arvostaminen johdon osalta, kannustaa henkilökuntaa parempaan palveluun. Toisinaan palvelun toimituksen ongelmia aiheuttaa se, että yritykseen on palkattu vääränlainen työntekijä. Työntekijällä saattaa olla vaikeuksia sopeutua työhön jos hänellä on esimerkiksi liikaa töitä tai asenneongelmia. Töiden jakaminen tasapuolisesti auttaa vähentämään

työkuormaa, mutta asenneongelmien ratkaisemisessa saatetaan joutua keskusteluiden jälkeen jopa irtisanomaan henkilöitä. Jos henkilökunnalla on puolestaan ongelmia teknisten laitteiden ja järjestelmien kanssa, tulisi heille järjestää perehdytystä ja jatkuvaa koulutusta. (Mts. 147–148.)

Rekrytointi on myös merkittävässä osassa kuilun pienentymisessä, sillä palkkaamalla mahdollisimman hyviä ja sopivia henkilöitä töihin, kuilua voidaan kaventaa. Ei ole kannattavinta palkata henkilöä, joka työskentelee pienimmällä palkalla, vaan henkilö, joka on työhön soveltuvin. Jos työntekijät ovat työhön sopivia ja sitoutuneita, myös henkilökunnan vaihtuvuus pienenee. Kuilua voidaan kaventaa myös hyvällä tiimihengellä, sillä toisten tuki erilaisissa ratkaisissa ja menestyksen jakaminen työkavereiden kanssa on tärkeää. Myös asiakastyytyväisyyskyselyt ja mystery shopping eli haamuasiakastutkimukset ovat hyviä keinoja tarkasteltaessa ongelmia palvelutuotannossa. (Zeithaml ym. 1990, 99.)

Kuilu 4, markkinointiviestinnän kuilu

Neljäs kuilu syntyy jos markkinointiviestinnässä annetut lupaukset ovat ristiriidassa toimitetun palvelun kanssa. Liioitellut lupaukset tai niiden noudattamatta jättäminen ja palvelun tuotannon huomioon ottamisen unohtaminen ovat syitä markkinointiviestinnän kuilun syntymiseen. Ongelmana voi olla se, ettei ole tarpeeksi kartoitettu henkilöstön resursseja. Markkinointi on yksinkertaisesti luvannut liikoja. Toisena syynä voi olla se, ettei tieto uudesta mainonnasta ole tavoittanut palvelun toimittajia. (Grönroos 2010, 148.; Zeithaml ym. 1990, 116.)

Markkinointiviestinnän lupaukset saadaan totuudenmukaisemmiksi ja työntekijät sitoutumaan paremmin annettuihin lupauksiin, mikäli palvelutuotanto osallistuu markkinointiviestinnän suunnitteluun. Tilannetta auttaa myös, jos johto valvoo paremmin markkinointiviestintää ja sen toteutumista palvelutuotannossa. (Grönroos 2010, 148–149.)

Kuilu 5, koetun palvelun laadun kuilu

Viides kuilu saattaa aiheutua mistä tahansa edellä mainitusta syystä. Kuilu syntyy, jos koettu palvelu ei vastaa palvelulle asetettuja odotuksia. Seurauksia tästä voivat olla palvelun laatuun liittyvät ongelmat, kielteinen suusanallinen viestintä, kielteinen vaikutus yrityksen imagoon tai pahimmassa tapauksessa jopa liiketoiminnan menetys. Viides kuilu poikkeaa toisista kuiluista siten, että se voi olla myös myönteinen, jolloin palvelun laatu on hyvää tai liian hyvää. (Grönroos 2010, 149.)

Kuiluanalyysin avulla yrityksen johto pystyy kartoittamaan tekijät, jotka estävät laadukkaan palvelun syntymisen. Analyysimalli auttaa löytämään oikeat keinot kuilun umpeen kuromiseen. Yrityksen strategiat voidaan myös luotettavasti pohjata kuiluanalyysiin, sillä se tarjoaa loogisen pohjan asiakkaiden odotuksille ja kokemuksille. (Mts. 149.)

8 KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat tiedon strukturointi, mittaaminen sekä tiedon esittäminen numeroin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastaajien suuri lukumäärä sekä tutkimuksen objektiivisuus ovat merkittävässä asemassa, jotta tulokset voidaan arvioida luotettaviksi. (Vilkkä 2007, 13.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä on ilmiön tunteminen eli tieto siitä, mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön. Ilmiön tuntemisen tärkeys johtuu siitä, ettei voida mitata, jos ei tiedetä mitä mitataan. Tämä tutkimus tehtiin määrällisen tutkimuksen yleisintä tiedonkeruumenetelmää eli kyselytutkimusta hyödyntäen. Opinnäytetyön tutkimusosio on suoritettu survey-tutkimuksena, jossa on kerätty tietoa standardoidusti tietystä perusjoukosta. Kyselylomakkeella kerätyllä aineistolla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään erilaisia ilmiöitä laadun suhteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193–194.)

Kyselyllä saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat ja uskovat, mutta ne eivät kerro, mitä todella tapahtuu. Käytän havainnointia lisätutkimusmenetelmänä, sillä uskon sen tuovan uutta näkemystä kyselyn rinnalle. Ihmiset käyttäytyvät usein eri tavalla kuin kertovat. Havainnoinnin etuna on Hirsjärven ja muiden (2009) mukaan se, että sen avulla saadaan välitöntä suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä (213).

Havainnoinnissa ongelmana saattaa olla toisinaan subjektiivisuus. Usein on tilanteita, joista täytyy kirjoittaa vasta jälkikäteen. Tällöin havainnoija on hyvin paljon muistinsa varassa. (Hirsjärvi ym. 2009, 213–214.) Tässä työssä havainnointi on suoritettu pääasiallisesti syksyn 2011 aikana sotilaskodissa työskennellessä. Havainnointi keskittyy pääasiallisesti henkilökunnan toiminnan ja toimintatapojen havainnointiin laatuun liittyen. Asiakaskunta on niin suuri, että sen mielipiteiden ja käyttäytymisen seuraaminen olisi mahdotonta.

8.1 Tutkimuksen otos

Kvantitatiivisen tutkimuksen voi tehdä tiedonkeruun osalta joko kokonaistutkimuksena tai otantatutkimuksena. Kokonaistutkimuksessa otos olisi koko perusjoukko eli tämän tutkimuksen tapauksessa kaikki sotilaskodin asiakkaat. Tutkimus toteutettiin kuitenkin otantatutkimuksena, sillä kokonaistutkimusta käytetään usein pienissä alle sadan vastaajan tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään otantatutkimusta, sillä voidaan olettaa, että sen avulla voidaan tehdä päätelmiä, jotka koskettavat koko perusjoukkoa. Sotilaskodin tapauksessa koko perusjoukko on yli 1500 henkilöä. Otantatutkimuksessa otos valitaan satunnaisesti perusjoukosta, josta saatuja tuloksia voidaan yleistää koskettamaan koko perusjoukkoa. (Kananen 2011, 65–66.)

Tutkimukseen valittiin satunnaisesti 200 hengen otos. Vastaajajoukko koostui sekä varusmiehistä että Porin Prikaatin kantahenkilökunnasta ja siviilityöntekijöistä. Pääpaino oli varusmiesten osuudella, sillä he ovat pääasiakaskuntaa. Tutkimus toteutettiin standardoidun kyselylomakkeen avulla, joka pohjautui SERVQUAL -menetelmän eri osa-alueisiin. (Ks. Liite 1.)

8.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineistoa kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella, havainnoinnilla sekä sekundäärisiä lähteitä hyödyntäen. Aineistoa kerättiin useita tutkimusmetodeja hyödyntäen, sillä ne tukevat toisiaan ja antavat kattavamman kuvan yhdistyksen toiminnasta. Opinnäytetyö aloitettiin tutustumalla aihetta käsittelevään tietokirjallisuuteen sekä sotilaskotityötä koskeviin sivustoihin. Sekundääristen lähteiden tutkimisen jälkeen kirjoitettiin teoriaosa, jonka perusteella laadittiin kyselylomake asiakkaille. Omat kokemukset yhdistyksen työntekijänä toivat puolestaan havainnoinnin kautta näkemyksiä, joita toinen tutkija ei esimerkiksi tietäisi.

Oma havainnointi tapahtui pääasiallisesti jo syksyn 2011 aikana, jolloin tutkija työskenteli itse sotilaskodissa. Seurattavia asioita olivat muun muassa asiakaspalveluun liittyvät toimintatavat, työskentelytavat keittiössä, omavalvonnan noudattaminen sekä johtamismenetelmät. Myös viestintään, yleiseen ilmapiiriin sekä tuotevalikoimaan kiinnitettiin huomiota. Havainnointi oli päivittäistä ja tärkeimpiä kehityskohteita kirjattiin jo syksyn aikana ylös, tarkoituksena pohtia niitä tutkimuksen yhteydessä.

Kyselyn aineisto kerättiin toukokuussa sotilaskodin tiloissa muutaman päivän aikana. Kyselyyn vastanneille annettiin kahvilippu kiitokseksi. Kahvilippu toimi myös kannustimena vastata kyselyyn.

8.3 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomake laadittiin mahdollisimman selkeäksi ja helppolukaiseksi. Lomakkeen rakentamisessa pyrittiin huomioimaan se, että se vastaisi mahdollisimman hyvin ongelmakohtiin, jotka koskevat laatututkimusta. Ensimmäisissä kysymyksissä selvitettiin taustatietoja kuten sukupuolta, ikää sekä sitä onko vastaaja varusmies vai henkilökuntaan kuuluva. Lisäksi taustatiedoissa haluttiin selvittää asioimistiheys sotilaskodissa.

Taustatietojen jälkeen tiedusteltiin asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia rinnakkaisasettelulla. Odotuksia ja kokemuksia kysyttäessä käytettiin laadun viittä ulottuvuutta käsittelevää SERVQUAL -menetelmää. SERVQUAL -menetelmälle tyypillisiä väittämiä oli yhteensä 24 väittämää. Lomakkeella kysyttiin asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia muun muassa tuotteista, niiden hinnoista sekä palvelusta.

Kyselylomakkeen vastauksissa käytettiin asteikkoa yhdestä neljään. Alun perin SERVQUAL -menetelmässä käytettiin seitsemänportaista asteikkoa, mutta lomakkeen selkiyttämiseksi ja vastaamisen nopeuttamiseksi otettiin vain neljä vastausvaihtoehtoa. Kyselylomake oli rakennettu niin, että samat palvelun

laadun osatekijät esiintyivät odotusten ja kokemusten kohdalla. Vastausvaihtoehdot olivat nousevassa järjestyksessä: 1=ei lainkaan tärkeä, 2=ei kovin tärkeä, 3=tärkeä ja 4=erittäin tärkeä.

Odotusten ja kokemusten jälkeen tarkasteltiin laatuun liittyviä kysymyksiä. Siinä selvitettiin sitä, millaiseksi vastaajat arvioivat sotilaskodin palvelun eri osalueilla. Vastausvaihtoehtoina olivat 1=heikko, 2=kohtalainen, 3=hyvä ja 4=erinomainen. Kyselylomakkeessa oli lisäksi avoin kysymys, johon asiakas sai kirjoittaa kehitysehdotuksiaan. Kyselylomake hyväksytettiin opinnäytetyön ohjaajalla sekä toimeksiantajan toimesta ennen vastausten pyytämistä.

8.4 Tutkimuksen luotettavuus

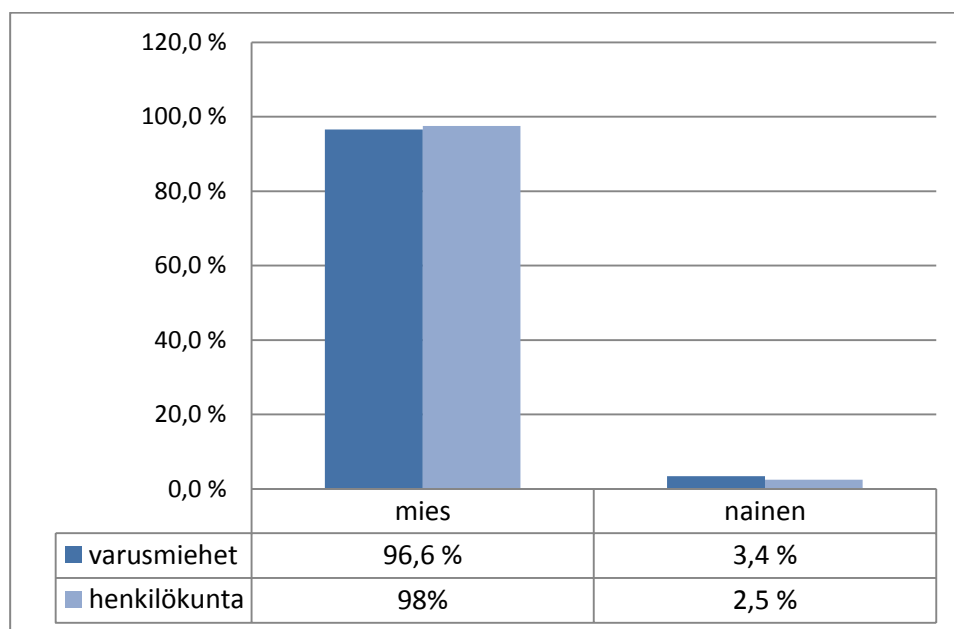
Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua mittaavat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, että toistettaessa tutkimus saataisiin samat tulokset tutkijasta riippumatta. Validiteetti kertoo tutkimuksen pätevyydestä eli siitä, että mitattavat ja tutkittavat asiat ovat oikeita tutkimusongelman kannalta. Validiteettiin liittyy riski aina silloin, kun on mahdollista, että vastaaja tulkitsee jonkun kysymyksen eri tavalla kuin kyselylomakkeen tekijä sen on tarkoittanut. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.; Kananen 2011, 118–119, 121.)

Kyselytutkimus on tietyllä tapaa aikaa ja vaivannäköä säästävä tutkimusmenetelmä, sillä hyvin suunnitellun kyselylomakkeen aineisto on helppo siirtää analysoitavaan muotoon tietokoneelle. Lisäksi sen avulla voidaan kerätä varsin paljon tutkimusaineistoa lyhyessä ajassa. Heikkoutena voidaan puolestaan nähdä se, ettei voida tietää onko kysymyksiin vastattu huolellisesti ja rehellisesti. Vastausvaihtoehtojen onnistuneisuutta on myös vaikea arvioida, sillä tutkija ei välttämättä saa tietoonsa, mikäli johonkin kysymykseen on ollut hyvin monimutkaista vastata annetulla asteikolla. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

9 KYSELYN TULOKSET

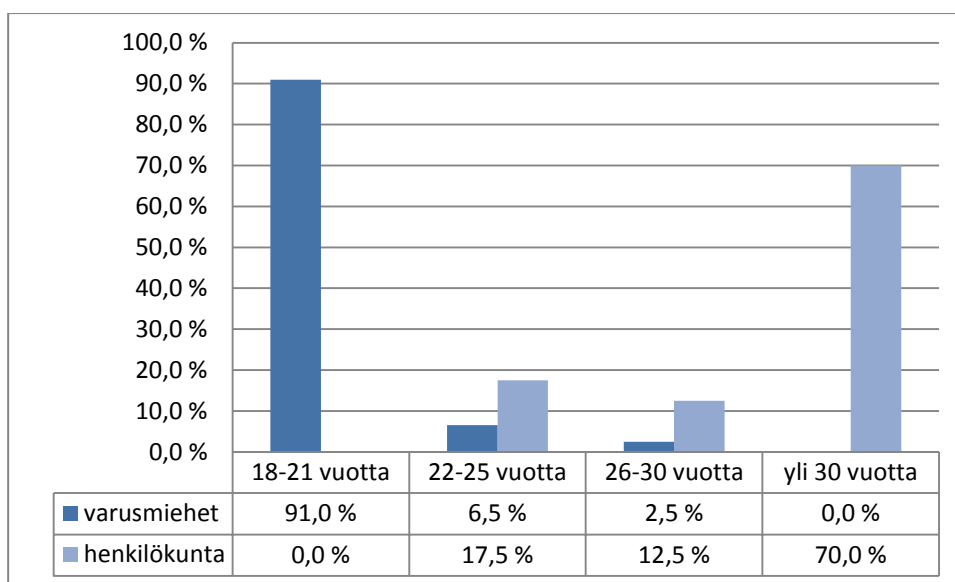
9.1 Asiakkaiden taustatiedot

Vastauksia asiakastyytyväisyyskyselyyn saatiin yhteensä 190, joista 40 oli varuskunnan henkilökuntaan kuuluvien ja loput 150 varusmiesten. Kaksi varusmiesten lomaketta jouduttiin hylkäämään puutteellisten vastausten vuoksi, joten lopullisia vastauksia oli 188. Kyselylomakkeita jaettiin yhteensä 200, joten vastausprosentiksi saatiin 94 %. Vastaajista suurin osa oli miehiä, mikä johtuu heidän velvollisuudestaan suorittaa varusmiespalvelus. Naisia vastaan-
neista oli yhteensä vain 6, joista 1 oli henkilökuntaan kuuluva henkilö. (Ks. Kuvio 5.)



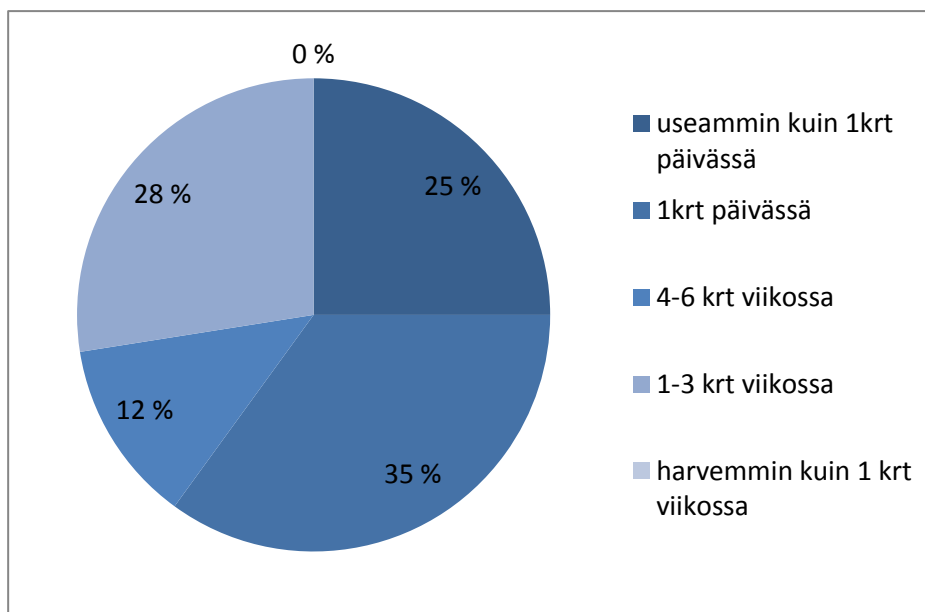
KUVIO 5. Vastaajien sukupuolijakauma

Ikäjakauman vaihtelevuus oli verrannollinen asiakassuhteeseen, eli oliko vastaaja henkilökuntaa vai varusmies. Henkilökunnasta 70 prosenttia (28 kpl) oli yli 30-vuotiaita ja loput tasaisesti joko 22–25-vuotiaita tai 26–30-vuotiaita. Varusmiehistä 91 % (135 kpl) oli iältään 18–21-vuotiaita, 6,5 prosenttia 22–25-vuotiaita ja 2,5 prosenttia 26–30-vuotiaita. (Ks. Kuvio 6.) Nuorten vastaajien ikä selittyy sillä, että asevelvollisuus alkaa sen vuoden alussa, kun mies täyttää 18 vuotta ja useimmiten se suoritetaan lähivuosina tämän jälkeen (Puolustusvoimat 2012).



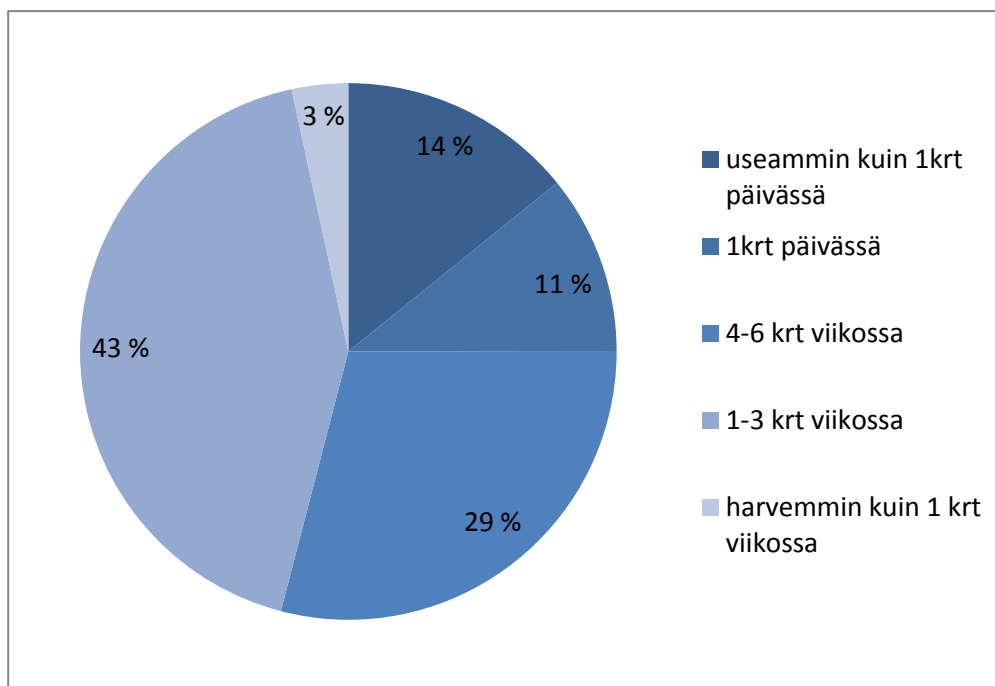
KUVIO 6. Vastaajien ikäjakauma

Asiointitiheyttä käsittelevässä kysymyksessä kävi ilmi, että henkilökunnasta 35 % asioi sotilaskodissa kerran päivässä (Ks. Kuvio 7.) Vastanneista 25 prosenttia käy puolestaan kahvilassa useammin kuin kerran päivässä, 27,5 % 1-3 kertaa viikossa ja loput 4-6 kertaa viikossa. Varuskunnan henkilökuntaan kuuluvat käyvät useimmiten aamukahvilla ja iltapäiväkahvilla ja lounaan he nauttivat lähes poikkeuksetta muualla.



KUVIO 7. Asiointitiheys, henkilökunta

Varusmiehet eivät pysty muun muassa tiiviin päiväohjelman vuoksi vierailemaan sotilaskodissa yhtä usein kuin henkilökunta (Ks. Kuvio 8. ja vrt. Kuvio 7.) Varusmiehistä 42,6 % (63 kpl) eli vastaajista lähes puolet asioi sotilaskodissa 1-3 kertaa viikossa. Seuraavaksi suurin ryhmä oli 4-6 kertaa viikossa asioivat, joita oli yhteensä 29,1 prosenttia. Vastaajista 14,2 % vieraili useammin kuin kerran päivässä ja 10,8 % kerran päivässä. Harvemmin kuin kerran viikossa vierailevia asiakkaita oli varusmiehistä ainoastaan viisi eli 3,4 prosenttia. Vastaukset heijastuvat hyvin paljon siihen, ettei varusmiehillä ole palvelusaikanaan yleisesti mahdollisuksiakaan poistua varuskunnan alueelta käyttämään muita lähialueen palveluita.

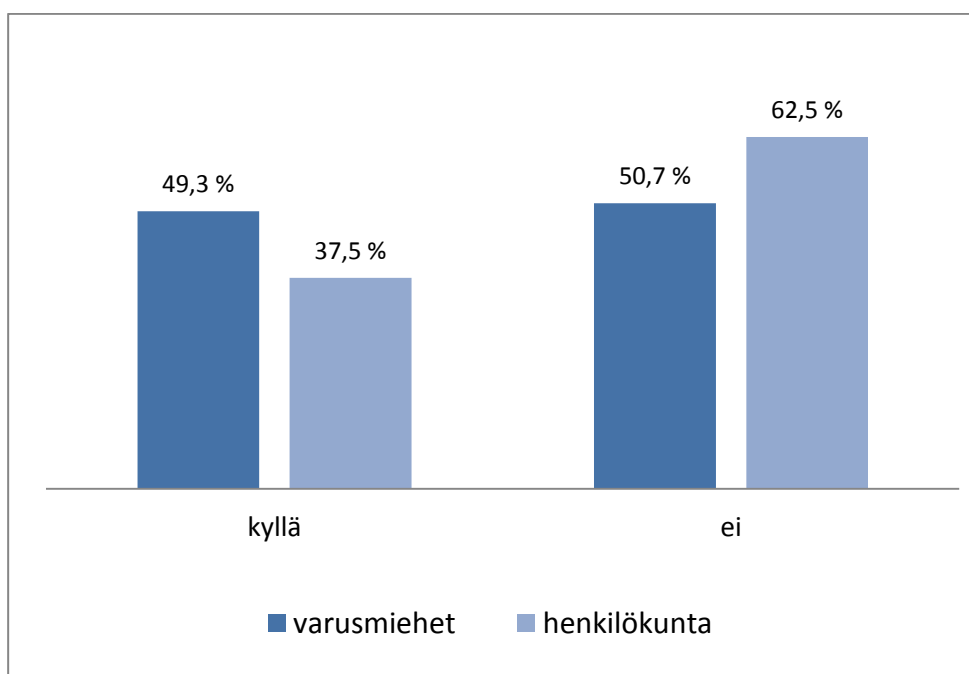


KUVIO 8. Asiointitiheys, varusmiehet

Sotilaskodissa työskentelee palkatun henkilökunnan lisäksi yleensä iltaisin vapaaehtoisia sotilaskotisaisia. Asiakkailta kysyttiin, haluavatko he tunnistaa vapaaehtoisen sisaren palkatun henkilökunnan joukosta ja toisin päin. Varuskunnan henkilökunnan vastaajista hieman yli kolmannes (37,5 %) haluaisi tunnistaa, palveleeko häntä vapaaehtoinen vai henkilökuntaan kuuluva. (Ks. Kuvio 9.) Loput 62,5 % vastaajista ei pidä tunnistamista merkityksellisenä. Tosin vastauksiin saattaa hieman vaikuttaa se, että varuskunnan henkilökuntaan kuuluvat, usein sotilaskodissa käyvät, tuntevat jo suurimman osan sotilaskodin vakituista työntekijöistä. Varusmiesten vastaukset jakautuvat varsin tasan 49,3 % haluaisi tunnistaa vapaaehtoisen sisaren ja 50,7 % ei pidä tunnistamista tärkeänä.

Kaikkia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun päästään helposti nimikylttiä käytämällä. Henkilökunnan ja vapaaehtoisten sisarten nimikylttien pitää olla selkeästi erotettavissa toisistaan esimerkiksi muodon tai värin perusteella. Lisäksi vapaaehtoisilla sisarilla voisi lukea kyltissään ”Sisar-Hilkka”, jolloin asiakas

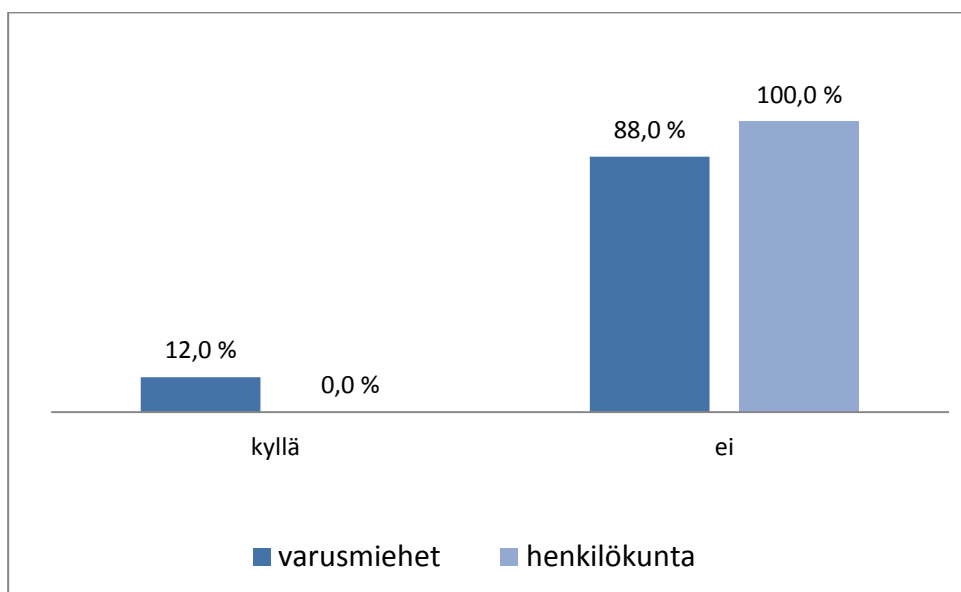
tietäisi heti asioivansa muun kuin vakituisen henkilökunnan jäsenen kanssa. Tällöin myös odotukset palvelun laadusta saattaisivat olla vähäisemmät ja pienet virheet annettaisiin ehkä helpommin anteeksi. Vakituiseista henkilökunnasta voisi lisäksi ottaa valokuvan Säkylän Sotilaskotiyhdistyksen internetsivuille. Nimikylttien käyttö lisää luottamusta asiakaspalveluhenkilöstöä ja koko palveluntarjoajaa kohtaan, minkä vuoksi nimikylttejä pitäisi käyttää päivittäin ja käytön pitää koskea jokaista työntekijää ja sisarta.



KUVIO 9. Vapaaehtoisten tunnistaminen

Kuudes kysymys viittaa varsin paljon edelliseen, sillä siinä kysytään, onko merkitystä, palveleeko asiakasta vapaaehtoinen vai henkilökuntaan kuuluva. Varuskunnan henkilökunnan vastauksista voi päätellä varsin nopeasti, ettei sillä ole mitään merkitystä, sillä 100 prosenttia vastasi näin. Varusmiesten vastaukset ovat varsin samanlaisia. Vain vastaajista 12 % piti merkityksellisenä, palveleeko häntä vapaaehtoinen vai henkilökuntaan kuuluva. Loput 88 % ei pitänyt asiaa merkityksellisenä. (Ks. Kuvio 10.)

Vastaukset saattaisivat olla toisenlaisia, mikäli myös vapaaehtoiset työskentelisivät kassalla ja rahastaisivat sotilaskodissa. Tällä hetkellä asiakkaat ovat tottuneet siihen, että vakituinen henkilökunta rahastaa. Asiakkaat eivät ehkä tule edes ajatelleeksi, kuinka sujuvasti kaikki tällä hetkellä toimii vakituisen henkilökunnan hoitaessa arkirutiineita.



KUVIO 10. Onko merkitystä, kuka palvelee?

9.2 Asiakkaan kokema palvelu

Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymyksistä numerot 8 - 31 koskivat odotuksia ja kokemuksia, jotka liittyvät muun muassa palveluun, hintoihin ja tuotteisiin. Kysymyksiin vastattiin neliportaista järjestelmää käyttäen, minkä jälkeen vastausten perusteella laskettiin kullekin väittämälle keskiarvot sekä odotuksista että kokemuksista. (Ks. Liite 2. ja Liite 3.)

Keskiarvojen laskemisen jälkeen laskettiin odotusten ja kokemusten välinen erotus. Mikäli lukema jäi nollan yläpuolelle, olivat kokemukset jääneet odotuksia paremmiksi ja palvelun laatuun oltiin oltu tyytyväisiä. Jos taas erotus jäi alle nollan, olivat odotukset suuremmat kuin mitä kokemukset vastasivat todel-

lisuudessa. Jos odotusten ja kokemusten välinen kuilu oli nolasta -0,4:ään, tilanne on korjattavissa pienillä muutoksilla. Jos tulos oli enemmän kuin -0,4, pitää kehityskohteen ongelmiin kiinnittää selkeästi enemmän huomiota. Mikäli luku oli selkeästi positiivinen, voidaan päätellä, että sotilaskoti on ylittänyt asiakkaiden odotukset.

Kysymykset oli jaettu SERVQUAL-menetelmän mukaisesti eri osa-alueisiin, joita ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Kysymyksistä suurin osa käsitteli konkreettista ympäristöä (12 kpl) ja loput jakautuivat tasaisesti muihin kategorioihin.

Kysymysten jakautuminen eri osa-alueisiin:

- Konkreettinen ympäristö	13, 17–22, 26–29, 31
- Luotettavuus	11, 12, 15
- Reagointialttius	14, 30
- Vakuuttavuus	9, 23–25
- Empatia	8, 10, 16

Lyhenteet kuvioissa: vm=varusmies, hk=henkilökunta

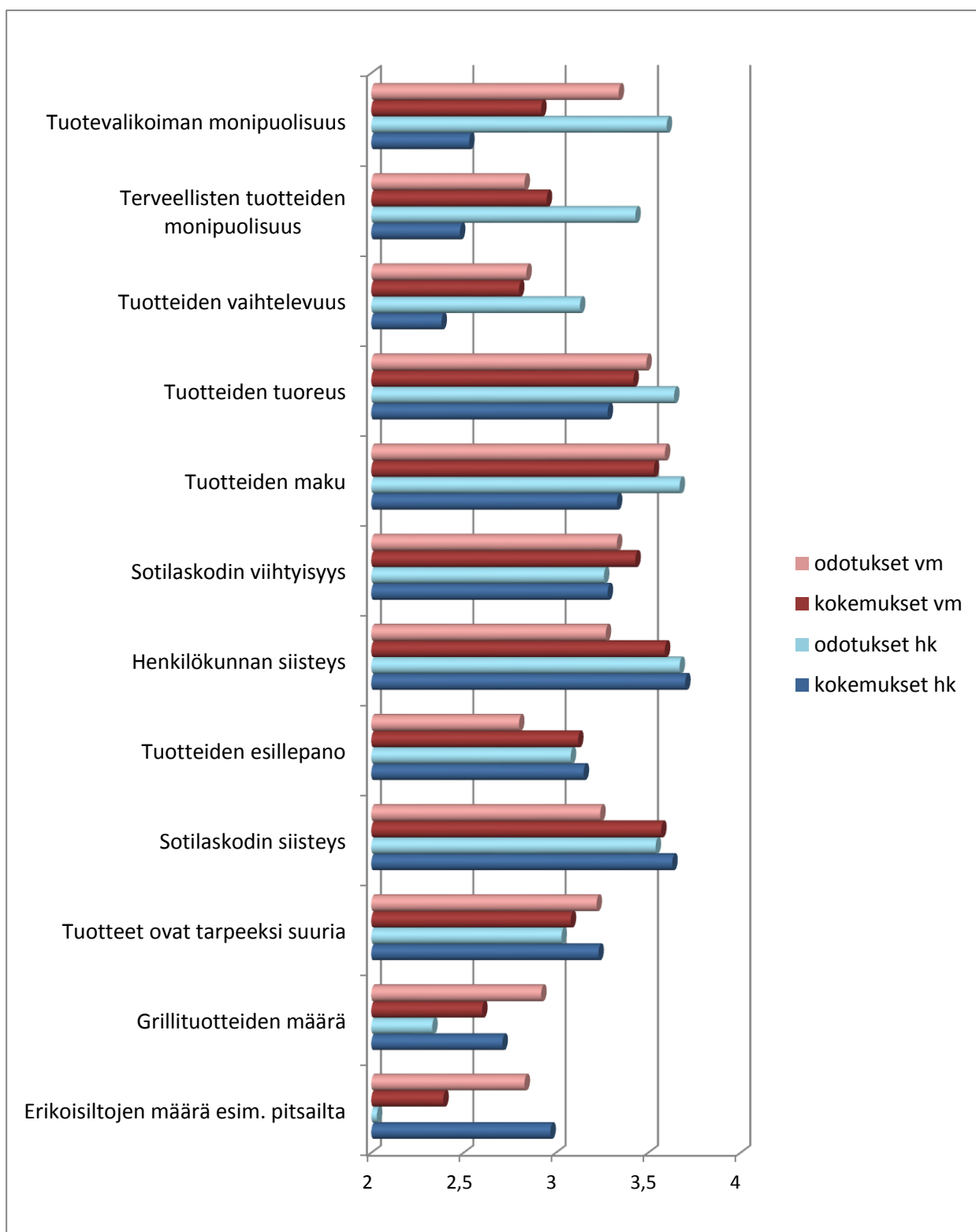
Konkreettinen ympäristö

Konkreettisen ympäristön tulokset ovat sekä positiivisia että negatiivisia (ks. Kuvio 11.) Varusmiesten vastauksissa positiivisiksi jäivät sotilaskodin siisteys (0,33), sotilaskodin viihtyisyys (0,1), terveellisten tuotteiden monipuolisuus (0,12) ja tuotteiden esillepano (0,32). Edellä mainittuihin asioihin ei tarvitse tehdä muutoksia, sillä nykyinen laatu on kohdallaan.

Negatiivisia tuloksia tuli kuitenkin varusmiehiltä tuotevalikoiman monipuolisuudesta (-0,42), tuotteiden vaihtelevuudesta (-0,04), tuotteiden tuoreudesta (-0,07), tuotteiden mausta (-0,06) sekä grillituotteiden määrästä (-0,32). Lisäksi tuotteet ovat tarpeeksi suuria -kohta, sai negatiivisen arvon (-0,14) ja erikoisiltojen määrä kuten pitsailat arvioitiin huonommaksi kuin odotukset olivat (-0,44). Suurimmat kehityskohteet konkreettisen ympäristön kohdalla ovat selkeästi tuotevalikoiman monipuolisuuden lisääminen, erikoisiltojen säännöllinen järjestäminen sekä grillituotevalikoiman laajentaminen.

Henkilökunnan vastauksissa oli havaittavissa selkeästi enemmän kriittisyyttä kuin varusmiesten vastauksissa. Varuskunnan henkilökunta oli tyytyväinen sotilaskodin siisteyteen (0,09) ja viihtyisyyteen (0,02). Myös tuotteiden esillepano vastasi odotuksia, saaden arvon 0,07. Henkilökunnan osalta vain harvat odottivat grillituotteita valikoimiin tai erikoisiltoja lisää, sillä odotukset jäivät keskiarvoltaan 2,33 ja 2,03. Odotukset ja kokemukset vastasivat hyvin näillä osa-alueilla, mutta tämä johtunee lähinnä siitä, etteivät odotuksetkaan olleet korkealla.

Tuotteet olivat henkilökunnan mielestä tarpeeksi suuria, mutta tuotevalikoiman monipuolisuus sai suurimman negatiivisen arvon kaikista vaihtoehdoista. Tuotevalikoiman monipuolisuus arvioitiin -1,07 arvoiseksi. Myös terveellisten tuotteiden monipuolisuus sai kritiikkiä osakseen henkilökunnan puolelta, sillä erotus odotuksiin nähden oli siinäkin -0,95. Tuotteiden tuoreus ja maku vastasivat melko hyvin odotuksia, saaden arvot -0,36 ja -0,34. Enemmän parantamisen varaa löytyisi kuitenkin tuotteiden vaihtelevuuden osalta, sillä se arvioitiin negatiiviseksi varsin paljon, saaden arvon -0,75. Henkilökunnan siisteys arvioitiin keskiarvoltaan hyväksi ja se sai positiiviset arvot sekä varusmiehiltä (0,32) että varuskunnan henkilökunnalta (0,03).

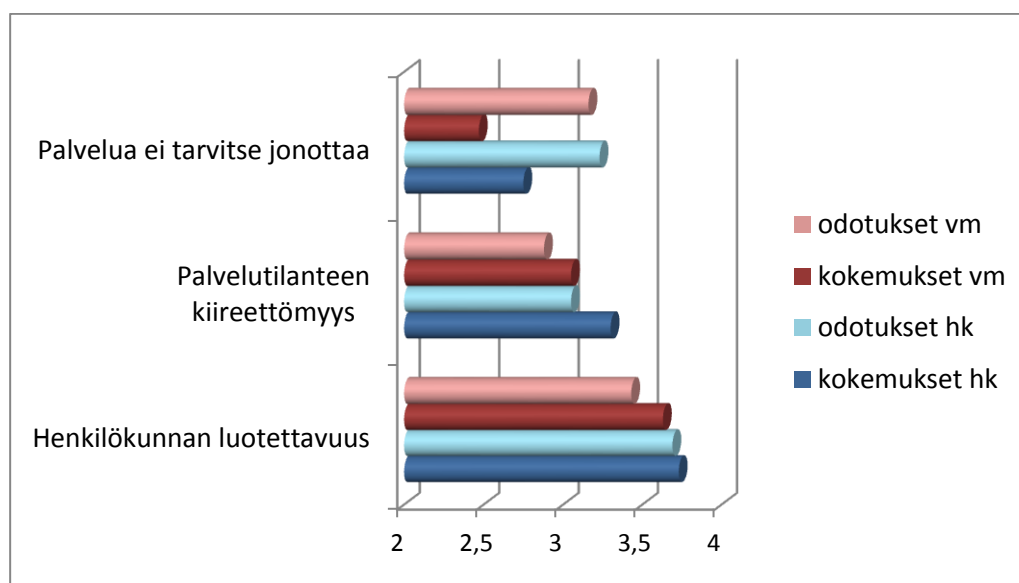


KUVIO 11. Tulokset, konkreettinen ympäristö

Luotettavuus

Luotettavuuden osa-alueella oli kolme kohtaa; henkilökunnan luotettavuus, palvelutilanteen kiireettömyys sekä palvelua ei tarvitse jonottaa. Näistä kolmesta selkeästi korkeimman odotusarvon sai henkilökunnan luotettavuus, joka arvioitiin 3,43 arvoiseksi varusmiesten osalta. (ks. Kuvio 12.) Kokemukset vastasivat hyvin paljon odotuksia, sillä erotus jäi positiiviseksi 0,2. Palvelutilanteen kiireettömyys sai varusmiehiltä alhaisen odotusarvon vain 2,88. Tässä tapauksessa kokemukset ylitettiin 0,17. Palvelua ei tarvitse jonottaa -kohta sai puolestaan varusmiehiltä koko kyselylomakkeen heikoimman keskiarvon kokemusten osalta. Odotukset olivat 3,16, kokemukset 2,47 eli erotusta kertyi jopa -0,69.

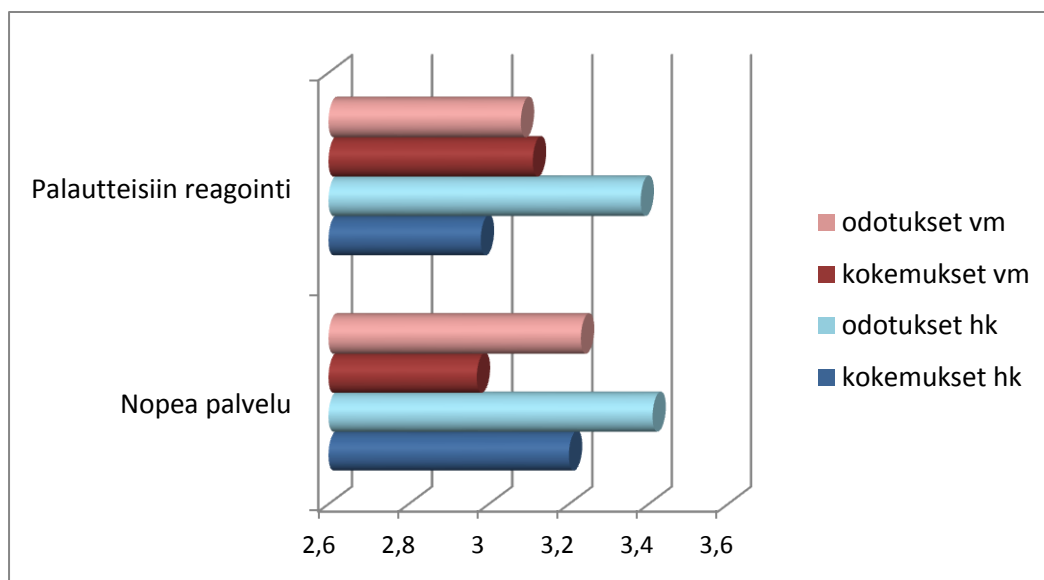
Henkilökunnan vastauksissa sotilaskodin henkilökunnan luotettavuus ja palvelutilanteen kiireettömyys ovat hyvällä mallilla. Luotettavuus sai arvon 0,01, joka vastasi erittäin hyvin odotuksia, vaikka ne olivatkin korkealla. Kiireettömyyskin jäi positiiviseksi saaden arvon 0,25, kun taas palvelua ei tarvitse jonottaa -kohta keräsi kritiikkiä saaden arvon -0,48, joka oli neljänneksi huonoin arvo henkilökunnan vastauksissa.



KUVIO 12. Tulokset, luotettavuus

Reagointialttius

Reagointialttiuteen liittyi kyselylomakkeessa kaksi kohtaa, joita olivat nopea palvelu ja palautteisiin reagointi. Nopea palvelu sai negatiivisen arvon -0,26 varusmiehiltä ja -0,21 varuskunnan henkilökunnalta. Palautteisiin reagointi erosi vastaajaryhmien välillä puolestaan varsin paljon, sillä varusmiesten osalta arvo jäi positiiviseksi 0,03, kun taas henkilökunnan osalta arvo oli negatiivinen -0,4. (ks. Kuvio 13.)

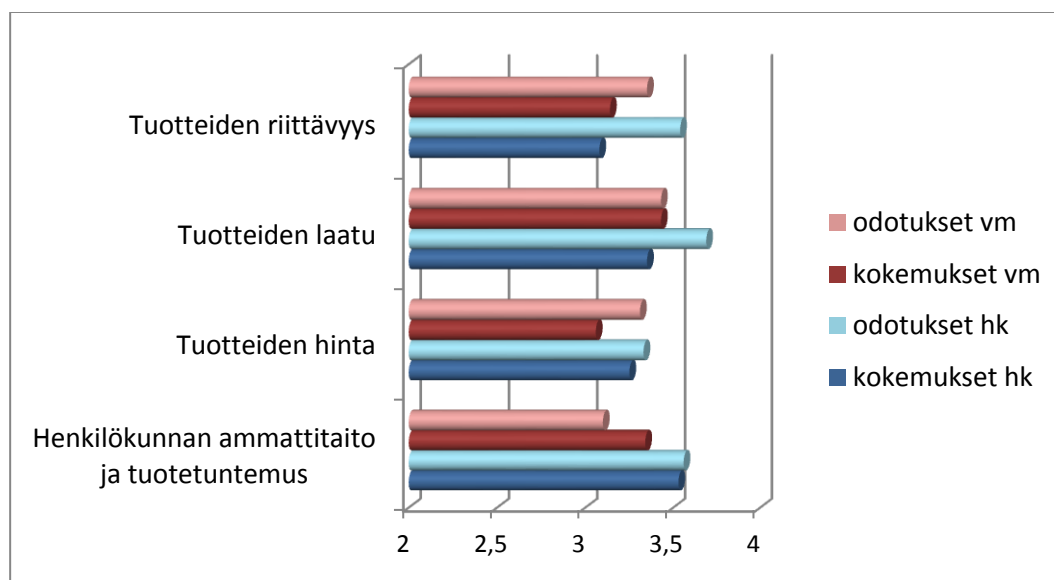


KUVIO 13. Tulokset, reagointialttius

Vakuuttavuus

Henkilökunnan ammattitaito ja tuotetuntemus, tuotteiden hinta, laatu ja riittävyys liittyvät vakuuttavuuteen. (ks. Kuvio 14.) Varusmiehet antoivat negatiiviset arvot hinnalle ja riittävyydelle. Tuotteiden hinta sai negatiivisen arvon -0,25 ja riittävyys arvon -0,21. Tuotteiden laatu vastasi täydellisesti odotuksia, sillä erotus oli tasan 0, saaden kokonaisuudessaan keskiarvon 3,43 eli selkeästi yli arvosteluasteikon puolen välin. Henkilökunnan ammattitaito ja tuotetuntemus sai puolestaan positiivisen arvon 0,24, keskiarvonkin ollessa 3,34.

Varuskunnan henkilökunta oli hinnan suhteen hieman suopeampia kuin varusmiehet, sillä kohta sai arvon -0,08, jolloin odotukset eivät juuri eronneet kokemuksista. Laatu arvioitiin -0,34 huonommaksi kuin odotettiin ja riittävyys sai tästä vielä heikomman arvon (-0,46). Henkilökunnan ammattitaito ja tuotetuntemus ei vastannut täysin odotuksia, sillä sekin jäi arvoltaan niukasti miinuspuolelle (-0,03)

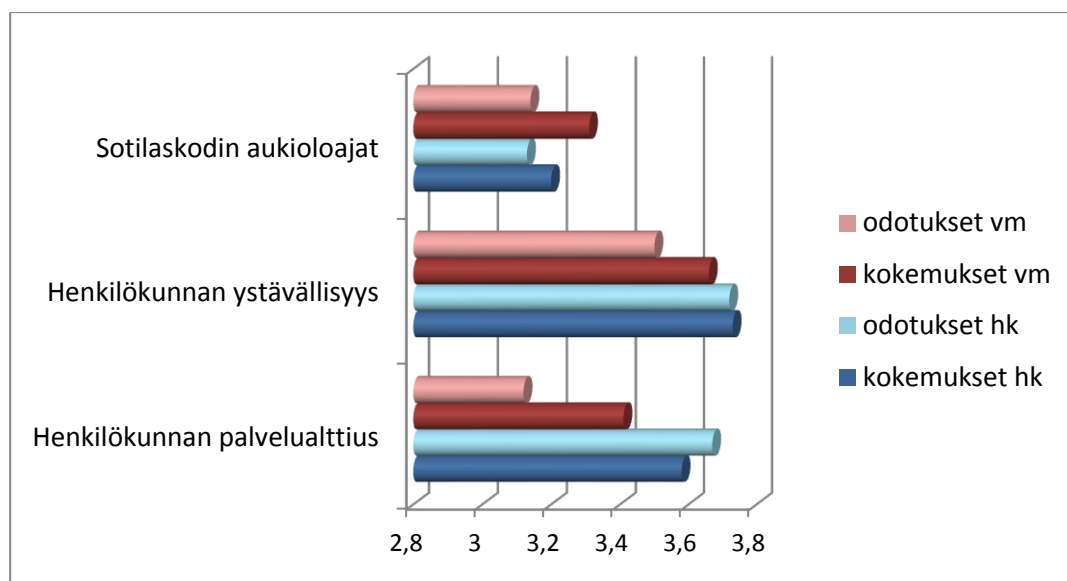


KUVIO 14. Tulokset, vakuuttavuus

Empatia

Henkilökunnan palvelualltius, ystävällisyys sekä sotilaskodin aukioloajat olivat kolme kohtaa, jotka kuuluivat empatian alle. (ks. Kuvio 15.) Henkilökunnan palvelualltius sai varusmiehiltä positiivisen arvon 0,29, kun taas varuskunnan henkilökunta antoi arvon -0,09. Henkilökunnan ystävällisyyden osalta voi olla hyvin tyytyväinen, sillä se sai parhaan keskiarvon kokemuksista sekä varusmiehiltä (3,66) että henkilökunnalta (3,73). Myös erotukset jäivät positiivisiksi molempien vastaajaryhmien osalta (varusmiehet 0,16, henkilökunta 0,01).

Sotilaskodin aukioloaikojen osalta oltiin tyytyväisiä, sillä silläkin saralla saatiin molemmilta positiiviset arvot 0,17(varusmiehet) ja 0,07(henkilökunta).



KUVIO 15. Tulokset, empatia

9.3 Avoimet vastaukset

Seitsemäs kysymys oli avoin kysymys, johon vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa palvelun laatuun liittyviä mielteitään. Avoimet vastaukset löytyvät liitetiedostona tutkimuksen lopusta. (Ks. Liite 4.) Henkilökunnan edustajat olivat palveluun pääasiallisesti tyytyväisiä. Useat vastaajat kehuivat palveluhenkeä erinomaiseksi ja ystävälliseksi.

Varuskunnan henkilökunnan edustajat pitivät tärkeänä sitä, että ruuhka-aamuina sekä kahvituntien aikaan ja lounasaikaan myös toinen kahvilalinjasto olisi avoinna. Eräs vastaaja kirjoitti, että asiakkaiden kannalta olisi miellyttävää, jos tilanteisiin voisi reagoida nopeammin avaamalla toinen kassalinja tilapäisesti, sillä päiväsaikaan linjastolle syntyy toisinaan isoja jonoja erikokoisten ryhmien liikkeiden takia.

Henkilökunnan avoimista vastauksista kävi hyvin selville myös se, että he kaipaavat terveellisiä tuotteita lisää valikoimiin. Jopa yli 25 prosenttia vastaajista toivoi ruokaisampia terveellisiä tuotteita valikoimiin. Muun muassa lounassa-laatteja toivottiin usean vastaajan voimin. Lisäksi proteiinipitoisia vaihtoehtoja kaivattiin lisää ja leipävalikoimiin haluttiin lisää terveellisempiä vaihtoehtoja. Muutamat vastaajat kirjoittivat näin: ”Proteiinipitoisia leipiä, myös kanasalaatit yms. menisivät varmasti kaupaksi henkilökunnan toimesta”, ”Joku tolkullinen lounasvaihtoehto esim. salaatti-buffet ja tuore leipä ja eilisen päivän sämpylät ja pullat halvemmallalla kuin tuoreet.” Vastauksissa toivottiin myös musiikin soimista päivittäin, kahvilalinjaston tiskitason uusintaa ja lisää pikkusuolaisia vaihtoehtoja.

Varusmiehet vastasivat hieman henkilökuntaa vähemmän avoimeen kysymykseen, sillä henkilökunnasta 70 prosenttia antoi vapaata palautetta, kun taas varusmiehistä 52 prosenttia vastasi avoimeen kysymykseen. Varusmiesten vastauksissa oli yhteneväisyyttä henkilökunnan ajatusten kanssa etenkin jonottamisen suhteen. Vastauksista 30 prosenttia kosketti kassalinjastojen toimivuutta. Vastaajat toivoivat, että alakerran kioskio olisi useammin auki, jotta osa asiakkaista voisi suoraan asioida siellä. Lisäksi kaivattiin toista itsepalvelukassaa ja yläkerran toista linjastoa auki aina, kun vähänkin jonoa kertyy. Itsepalvelulinjastolle menevää jonoa toivottiin selkeämmäksi ja ehdotettiin vastauksissa myös sitä, että käytössä olisi erikseen käteiskassa ja korttikassa. Perusteluina kirjoitettiin, että käteismaksajat suoriutuvat usein nopeammin kuin korttimaksajat. Jonojen syntyminen sai osakseen varusmiehissä myös ymmärrystä, sillä muutamat kirjoittivat, että kuten odottaa voi niin klo 18 jälkeen tulee jonoa, sillä on niin paljon tulijoita kerralla.

Grilliruokavalikoimaan toivottiin varsin paljon lisäpanostusta. Useat kirjoittivat, että olisi hyvä, jos grilliruokaa olisi enemmän ja siinä olisi selkeä tuotevalikoima. Lisäksi toivottiin enemmän panineja ja muuta ruokaa, josta lähtee isompi-

kin nälkä. Muutamat varusmiehistä toivoivat myös urheilusuorituksen jälkeen saavansa kahvilasta terveellisen ruokaisan salaatin.

Positiivista palautetta palvelusta tuli myös varusmiehiltä. Eräs vastaajista kirjoitti esimerkiksi näin: ”Palvelu on hyvää ja ihmiset ovat pirteitä ja hyväntuulisia, mikä on erittäin mukavaa vaihtelua palveluksen jälkeen”. Myös hyvä ilma-piiri ja tuoreet munkit ja leivonnaiset saivat hyvää palautetta osakseen.

Kehitettävää löydettiin puolestaan tietoteknisestä osaamisesta, sillä laitteiden tekninen tuntemus joidenkin palvelijoiden kohdalla koettiin heikoksi. Sotilaskodin viihtyvyyteen toivottiin parannusta useammilla tietokoneilla, lisätelevisioilla sekä uusilla PS3 -ohjaimilla ja muutamalla uudella PS3 -pelillä. Myös viihdeiltoja ja muita tapahtumia toivottiin lisää ja erikoisruokavaliot pyydettiin huomiomaan paremmin tuotevalikoimissa.

10 POHDINTA

Tutkimustuloksissa selvisi, että parhaiten asiat ovat SERVQUAL-menetelmän osa-alueilla empatia ja vakuuttavuus, kun taas eniten parannettavaa löytyi konkreettisesta ympäristöstä. Luotettavuuden ja reagointialttiuden tulokset vaihtelivat sekä positiivisen että negatiivisen puolella. Suurimmat kehityskohdeet voidaan löytää kokemusten ja odotusten välisestä erosta, Jos luku on positiivinen, ovat kokemukset paremmat kuin odotukset.

Konkreettinen ympäristö viittaa palveluntarjoajan toimitilojen ja laitteiden sekä asiakaspalvelijoiden olemukseen fyysisessä ympäristössä. Fyysisen ympäristön siisteys ja yksityiskohtien huomioiminen antavat tiettyä kuvaa palveluntarjoajasta. (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006, 126.)

Konkreettista ympäristöä koskevia kysymyksiä asiakastytyväisyyskyselyssä oli kaksitoista eli puolet kaikista väittämistä. Siihen lukeutuivat sotilaskodin siisteyteen, viihtyisyyteen, tuotevalikoiman monipuolisuuteen ja tuotteiden vaihtelevuuteen liittyvät attributit. Lisäksi tuotteiden esillepano, tuoreus, maku, koko ja grillituotteiden sekä erikoisiltojen määrä luokiteltiin konkreettiseen ympäristöön kuuluviksi.

Konkreettinen ympäristö kertoo muun muassa sotilaskodin saavutettavuudesta. Saavutettavuus puolestaan on luokiteltu Rissasen (2006, 215) mukaan yhdeksi palvelun laadun ulottuvuudeksi. Saavutettavuus on merkittävä seikka, sillä usein asiakkaalle on tärkeää saada jokin tuote ostettua juuri silloin, kuin sitä tarvitaan eikä esimerkiksi varusmiesten tapauksessa vasta viikonloppupailla. Sotilaskodin sijaintiin ei voi vaikuttaa, sillä se sijaitsee varuskunnan alueella, mutta yleistä viihtyvyyttä ja siisteyttä pystytään parantamaan.

Aikaisemmat kokemukset ja viestit muilta asiakkailta vaikuttavat palvelun laadun kokemuksiin ja liittyvät konkreettiseen ympäristöön. Word of mouth eli

viestit muilta asiakkailta on otettava huomioon, sillä puskaradion kautta kulkevat mielipiteet sotilaskodista vaikuttavat vahvasti siihen, onko kahvilalla vakiintunutta asiakaskuntaa vai ei. Sotilaskodin tapauksessa varusmiehet ja henkilökunta käyttävät tiloja lähinnä niiden helpon sijainnin vuoksi. Sotilaskodissa pitää kuitenkin muistaa, että varuskunnan henkilökunnalla on mahdollisuus lähteä myös muualle kahville ja ruokailemaan päiväsaikaan ja varusmiehet saattavat iltaisin valita toisen paikan rentoutuakseen, mikäli he eivät ole tyytyväisiä kahvilan tuotevalikoimaan ja palveluihin.

Attribuuteista 17 ja 18 eli sotilaskodin siisteys ja viihtyisyys saivat molemmat hyvät arvioinnit. Molemmissa tapauksissa kokemukset ylittivät odotukset niukasti sekä varusmiesten että kantahenkilökunnan mielestä. Viihtyisyys ja siisteys liittyvät palveluympäristöön, joka on myös eräs Rissasen (2006, 215) laadun ulottuvuuksista.

Viihtyisä ympäristö lisää palvelukokemuksen mielekkyyttä, sekä luo osaltaan parempaa imagoa. Asiakastilojen siisteys luo puolestaan mielikuvaa myös siisteistä tuotantotiloista ja hygieenisesti valmistetuista tuotteista. Jos asiakas luo positiivisen mielikuvan yrityksestä esimerkiksi palveluympäristön perusteella, antaa hän myös helpommin pienet virheet anteeksi. Sotilaskodissa onkin äärimmäisen tärkeää noudattaa laadittua omavalvontasuunnitelmaa sekä siihen liittyvää siivoussuunnitelmaa, jotta tuotteet olisivat myös jatkossa laadukkaita. Tärkeää on kiinnittää huomiota etenkin tuotteiden lämpötilavalvontaan sekä tuoreuteen, laitteiden lämpötilavalvonnan ohella. Tuotteiden laatu on helpompaa pitää tasaisena myös, jos käytetään vakioituja reseptejä sekä noudatetaan puolivalmisteiden tarkkoja lämmitysaikoja.

Tuotevalikoiman monipuolisuutta ja terveellisten tuotteiden monipuolisuutta käsitelivät attribuutit 19 ja 20. Ne saivat hieman vaihtelevat lopputulokset varusmiehiltä ja kantahenkilökunnalta. Kantahenkilökunta tarkasteli näitä seikkoja huomattavasti kriittisemmin, antaen huonoimmat arvioinnit koko kyselyssä kokemuksistaan suhteessa odotuksiin. Kokemukset olivat henkilökunnan mie-

lestä jopa -1,07 ja -0,95 heikompia kuin odotukset, joten tämä voidaan nähdä selkeänä kehityskohtana. Avoimissa vastauksissa kävi selkeästi esillä se, että henkilökunta kaipaa tuotevalikoimiin lisää tummia leipiä, salaatteja sekä terveellisiä välipala- ja lounasvaihtoehtoja. Useat heistä harrastavat aktiivisesti liikuntaa ja täten haluaisivat syödä urheiluharjoituksensa jälkeen jotain muuta, kuin epäterveellisiä panineja, lihapiirakoita tai pitsoja. Aluksi voisi kokeilla muutaman erilaisen salaatin valmistusta eri viikonpäivinä ja seurata muuttaman viikon ajan lähtevätkö terveellisemmät tuotteet liikkeelle kahvilan hyllyiltä. Uutuuksia kannattaisi mainostaa jo ulko-ovella ja niiden koko suunnitella tarpeeksi suureksi, jotta asiakkaat kokisivat sen käyvän esimerkiksi lounaastaan.

Varusmiehet antoivat hieman paremmat lopputulokset tuotevalikoiman monipuolisuudesta sekä terveellisten tuotteiden monipuolisuudesta. He kiinnittivät osittain huomiota hieman eri asioihin kuin henkilökunta. Jos henkilökunta kaipasi terveellisyyttä, kaipasivat varusmiehet puolestaan lisää grillituotteita (kohdat 28) sämpylöiden ja paninien rinnalle, jotta he voisivat niillä taltuttaa illalla yllättävän suuremman nälän.

Tuotteiden vaihtelevuus, esillepano, tuoreus, maku ja koko olivat kyselyssä kohdat 21, 22, 26, 27 ja 29. Tuotteiden vaihtelevuus sai tuotevalikoiman monipuolisuuden rinnalla heikohkot arvioinnit. Varusmiehet olivat hieman henkilökuntaa suopeampia, mutta vaihtelevuus sai myös heiltä hieman negatiiviset arvot. Etenkin osa henkilökunnasta on käynyt sotilaskodin asiakkaana useita vuosia näkemättä suuria muutoksia valikoimissa.

Tuotevalikoimaa olisi suotavaa uudistaa sekä makeiden että suolaisten tuotteiden osalta jatkuvasti hieman, jotteivät asiakkaat pääsisi kyllästymään helposti. Makeiden tuotteiden osalta, pullia ja viinereitä kannattaisi hieman muokata erinäköisiksi ja hilloja yms. vaihtaa toisiksi, jolloin jo pienillä muutoksilla saataisiin uusia tuotteita myyntiin. Myös pikkuleipäreseptiä voisi muokata ja valmistaa itse aina leivokset. Suolaisten tuotteiden osalta keustosuosikit kuten rosvopaisti-, savulohi- ja broileripatongit kannattaisi säilyttää, mutta uusien

vaihtoehtojen testaaminen tai vanhojen muokkaaminen on aina suositeltavaa. Jo esimerkiksi levitteen vaihdolla saa pieniä muutoksia aikaan tuotevalikoimissa. Paahtopaisti-, katkarapu-, tonnikala tai pestopohjainen broileri-fetajuustopatonki voisivat esimerkiksi tuoda vaihtelua pitkien sämpylöiden valikoimiin, joita tässä kutsun patongeiksi. Myös itse tehtyä suolaista piirakkaa voisi valmistaa esimerkiksi kerran viikossa aina mainostaen sitä etukäteen.

Tuotteiden esillepanoon oltiin tyytyväisiä kyselytutkimuksen vastausten perusteella. Esillepanoon on kuitenkin jatkossa kiinnitettävä edelleen huomiota. Tuotteen myyvyyttä lisää esimerkiksi se, että raaka-aineet näkyvät kauniisti suolaisten tuotteiden sisältä ja makeat leivonnaiset ovat samankokoisia ja kauniita. Myös vitriiniin asetteluun tulee kiinnittää huomiota, sillä tuotteet tulisi aina asetella niin, että asiakas näkee, mitä tuotteet sisältävät ja hänen on helppo ottaa niitä siististä vitriinistä. Esillepanoa ajatellen voisi miettiä myös erikoisruokavaliomerkitöjen kirjoittamista hintalappuihin, tällöin asiakas voisi helposti tietää, soveltuuko kyseinen tuote hänelle.

Tuotteiden tuoreus ja maku saivat varsin hyvät keskiarvot kokemuksista, vaikkakin ne jäivät hieman odotusten alapuolelle. Tärkeää on keskittyä siihen, että tuotteita valmistettaisiin useissa erissä päivän aikana, jotta tuoreus säilyisi jatkumona. Edellisen päivän viinerit ja pullat voisi jatkossakin myydä alennettulla hinnalla, jotta niistä ei syntyisi hävikkiä ja sitä kautta tappiota. Tuotteiden kokoon oltiin myös varsin tyytyväisiä, sillä tulokset olivat keskiarvoiltaan yli kolmen. Ainoastaan jotkut varusmiehet kaipailevat suurempia tuotteita, ison nälän taltuttajaksi. Muutamat naisvastaajat puolestaan toivoivat pikkumakeita vaihtoehtoja, kuten suklaisia riisipatukoita kahvin kanssa nautittavaksi.

Erikoisiltojen määrää selvitettiin viimeisenä kyselylomakkeen kohtana. Henkilökunnalla oli pienehköt odotukset erikoisiltoja kohtaan ja ne täytyivätkin heidän kriteereillään varsin hyvin. Kysymys kosketti kuitenkin enemmän varusmiehiä, joilla ei varsinaisesti ole ns. ”muuta elämää” palvelusaikanaan keskeinä viikkoja. He toivoivatkin lisää tapahtumia arjen keskelle. Esimerkiksi aiemmin käytössä ollut pitsailta olisi varmasti tervetullut lisä nykyäänkin. Lisäksi

voisi järjestää illan, jossa varusmiehet saisivat itse toteuttaa toiveitaan valmistamalla suosikkisämpylän kilpailumielessä. Eri vaihtoehtojen ja kilpailijoiden paremmuuden ratkaisisi äänestys, jonka jälkeen voittosämpylä voitaisiin ottaa valikoimiin ainakin hetkellisesti. Näin asiakkaat tuntisivat, että heidän toiveitaan todella kuunnellaan.

Luotettavuus on toinen SERVQUAL -menetelmän osa-alueista. Luotettavuudella tarkoitetaan Rissasen (2006, 216) mukaan muun muassa virheetöntä palvelua. Virheettömässä palvelun tuottaminen sujuu suunnitellusti ja asiakas on lopputulokseen tyytyväinen. Henkilökunnan luotettavuus, palvelutilanteen kiireettömyys sekä se, ettei palvelua tarvitse jonottaa, kuuluivat tutkimuksessa luotettavuuden osa-alueeseen. (Rissanen 2006, 216; Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 129.)

Tulokset olivat positiiviset henkilökunnan luotettavuuden sekä palvelutilanteen kiireettömyyden osalta, mutta kehitettävää löytyi jonottamisen suhteen. Myös avoimissa vastauksissa kävi selkeästi ilmi, että asiakkaat eivät pidä jonottamisesta ja kokevat sen olevan yleinen ongelma sotilaskodissa. Osittain ongelmaa ymmärrettiin, sillä useimmiten varusmiehet pääsevät samoihin aikoihin iltavapaille, jolloin kahvila ruuhkautuu useiden satojen asiakkaiden vuoksi.

Ongelma löytyy myös lounasaikoina, jolloin tulisi kiinnittää huomiota siihen, että molemmat päälinjastot olisivat valmiudessa ja käytössä heti, kun hieman jonoa alkaa muodostua. Jonojen muodostumista yläkertaan iltaisin voidaan hieman vähentää, jos alakerran kioski olisi auki illalla maanantaista torstaihin ja itsepalvelulinjastolle muodostettaisiin selkeästi oma jononsa. Myös toisen itsepalvelukassan käyttö voisi olla tervetullut lisä, mikäli sille pystytään osoittamaan turvallinen ja käytännöllinen paikka toisten kassojen läheisyydestä.

Kolmas SERVQUAL -menetelmän osa-alueista oli reagointialttius, johon luokitui tutkimuksessa kaksi kohtaa; nopea palvelu ja palautteisiin reagointi. Palveluntarjoajan halukkuus auttaa asiakkaita, vastata heidän pyyntöihinsä sekä palvella heitä viipymättä kertovat reagointialttiudesta. Asiakas saattaa kokea palvelun laadun huonoksi jo, jos hän joutuu odottamaan kauan, ennen

kuin kohtaa asiakaspalvelijan. Tällaisia virheitä on vaikea korjata jälkeenpäin, joten tilanteen hoitaminen kyseisellä hetkellä on äärimmäisen tärkeää. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 129.)

Tuloksista kävi ilmi, että kantahenkilökunta antoi kriittisempiä vastauksia kuin varusmiehet. Henkilökunta antoi selkeästi negatiivisen arvon etenkin palautteisiin reagoinnin osalta.

Palautejärjestelmä kaipaa suuria muutoksia, sillä asiakaspalautteet saattavat olla palautelaatikossa pitkiäkin aikoja, ennen kuin ne luetaan. Muutaman viikon tai jopa kuukauden päästä voi olla jo myöhäistä kiinnittää huomiota johonkin seikkaan, joka on asiakkaan mielestä vaatinut kehittämistä. Palautejärjestelmään tulisi tehdä jatkossa muutoksia esimerkiksi siten, että Säkylän Sotilaskotiyhdistyksen internet-sivuille tehtäisiin asiakaspalautekysely. Lisäksi asiakastilojen asiakaspalautekysymykset uusittaisiin ja palautteet käytäisiin läpi viikoittain. Tällöin henkilökunta pysyisi jatkuvasti ajan tasalla palautteiden osalta. Käyttöön voitaisiin ottaa myös ilmoitustaulu, josta asiakkaat voisivat lukea henkilökunnan vastauksia heidän antamiinsa palautteisiin ja kysymyksiin. Palautteiden kirjaamiseen ja vastaamiseen tulisi nimetä henkilö/henkilöt, jotka systemaattisesti hoitaisivat asiaa viikoittain. Myös suullisesti annetut palautteet kannattaisi kirjata ylös, jotta niihinkin voidaan tarttua tarpeen tullen nopeasti.

Työntekijöiden käyttäytymisellä voidaan vaikuttaa palveluntarjoajan vakuuttavuuteen, sillä asiakaspalvelijoiden kohteliaisuus, pätevyys ja kyky vastata asiakkaiden kysymyksiin auttavat kasvattamaan asiakkaan luottamusta ja turvallisuuden tunnetta yritystä kohtaan. Hyvä palvelu muun muassa tehokkaan kommunikaation, kohteliaisuuden ja palvelun suorittamisen suhteen auttavat kaikki osaltaan luomaan asiakkaalle turvallisuuden tunnetta, joka näkyy parempana laatukokemuksena. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 129; Grönroos 2010, 116.)

Vakuuttavuuden osa-alueeseen kuului tutkimuksessa neljä kohtaa, jotka osaltaan kaikki saivat henkilökunnan vastauksissa negatiivisen arvon. Henkilö-

kunnan ammattitaito ja tuotetuntemus, tuotteiden hinta, laatu ja riittävyys kuuluivat kaikki vakuuttavuuden osa-alueeseen SERVQUAL -menetelmässä. Henkilökunnan ammattitaitoon ja tuotetuntemukseen oltiin melko tyytyväisiä, sillä arvo jäi hyvin lähelle nollaa. Sitä voisi kuitenkin parantaa pienellä tietotekniikka ja kassakoulutuksella, sillä sen osalta asiakkaatkin olivat huomanneet pieniä puutteita. Ammattitaitoon voi osaltaan vaikuttaa myös työntekijöiden viimeaikainen vaihtuvuus tai väliaikaisuus esimerkiksi kesätyöntekijöiden osalta.

Tuotteiden hintoja ei voida oikeastaan enää alentaa, sillä ne ovat nyt jo mahdollisimman alhaisia, jotta kaikki kulut voidaan kattaa. Hinnat on suhteutettu varusmiesten päivärahojen määrään, joten tämän vuoksi niitä ei voi nostakaan. Hintatasoon oltiin varsin tyytyväisiä, vaikka kukapa ei haluaisi maksaa aina vähemmän ostoksistaan. Tuotteiden laatu puolestaan sai varusmiehiltä korkean keskiarvon ja odotukset kohtasivat kokemukset täydellisesti. Henkilökunta näki pientä viilattavaa laadun suhteen, muttei merkittäviä eroja oltu havaittavissa odotuksiin nähden. Tuotteiden riittävyys oli neljäs kohta, joka käsiteli vakuuttavuutta. Sen osalta pientä parannettavaa oli havaittavissa, mutta kyselylomakkeen kysymysasettelun vuoksi on vaikea sanoa koskeeko riittävyys asiakkaiden mielestä kahvilatuotteita, snackseja vai oheistuotteita.

Yksilöllinen palvelu sekä asiakkaiden tarpeiden ja ongelmien ymmärtäminen ja ratkaiseminen kertovat empatiakyvystä. Tällöin ongelmatilanteet hoidetaan asiakkaan etujen mukaisesti tapauskohtaisesti. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 129; Grönroos 2010, 116.)

Henkilökunnan palvelualttius, ystävällisyys, siisteys sekä sotilaskodin aukioloajat kuuluivat empatia osa-alueen alle. Lähestulkoon samat asiat on listattu tärkeiksi myös Rissasen (2006, 215–216) palvelun laatu-ulottuvuuksissa, sillä listalta löytyy kohteliaisuus, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen, viestintä sekä palvelualttius. Kaikki empatiaan liittyvät attribuutit saivat korkeita keskiarvoja kokemusten osalta ja jäivät positiivisiksi yhtä pientä poikkeusta lukuun ottamatta. Tulosten perusteella sotilaskodin henkilökunta on

onnistunut palvelemaan asiakkaitaan kohteliaasti sekä ystävällisesti. Lisäksi he ovat tunnistaneeet hyvin asiakkaiden tarpeet ja ymmärtäneet ne. Myös empatia osa-alueeseen liittyvät henkilökunnan siisteys ja sotilaskodin aukioloajat saivat positiiviset arvot molemmilta vastaajaryhmiltä, joten niiden osalta ei tarvitse tehdä muutoksia.

Zeithamlin, Parasuramanin ja Berryn (1990, 46) kehittämässä, jo aiemmin esiteltyssä kuiluanalyysimallissa on viisi laatukuilua, jotka kukin syntyvät perusrakenteen osien välillä olevista poikkeamista. Odotetun ja koetun palvelun välinen kuilu on viimeinen ja ainut asiakkaalle näkyvä kuilu, joka on riippuvainen kaikista muista prosessin kuiluista. Tämän vuoksi on ensin analysoitava muut kuilut, jotta pystytään käsittelemään viimeinen.

Johdon näkemyksen kuilu on osittain havaittavissa sotilaskodissa, sillä vaikka johto on päivittäin sotilaskodissa, se ei välttämättä aina osallistu hyvin aktiivisesti päivittäiseen toimintaan. Tärkeää olisi, että myös johto olisi tekemisissä asiakkaiden kanssa, jolloin tieto asiakkaiden toiveista ja odotuksista olisi nopeammin myös heidän tiedossaan.

Myös työntekijöiden tiivis yhteydenpito ja erilaisten kirjallisten viestien jättäminen auttaa asioiden tarttumisessa. Sotilaskodissa on matalarakenteinen organisaatio, mutta silti tieto saattaa takertua väliportaaseen, tavoittamatta johtoa lainkaan. Johdon tulisi kuunnella jatkuvasti asiakaspalveluhenkilöstöä, mikäli palaute on annettu suoraan heille. Asiakkaiden tarpeiden selvittäminen säännöllisesti on hyvin merkittävä asia johdon näkemyksen kuilun poistamisessa, sillä toistuvien kyselyiden kautta johdolle muodostuu parempi käsitys asiakkaiden tarpeista palvelua kohtaan.

Laatuvaatimusten kuilu on toinen Zeithamlin ym. (1990, 46) määrittelemistä kuiluista. Sen syntyyn voi vaikuttaa esimerkiksi se, ettei organisaatiossa ole asetettu tarpeeksi selkeitä tavoitteita laadulle, joiden avulla henkilöstö tietäisi tarkasti, mitä heiltä odotetaan. Tutkimustulosten osalta palvelun laatuun oltiin kaiken kaikkiaan tyytyväisiä, mutta jatkuvaa laaduntarkkailua ja sen määrittelyä ei saa unohtaa. Laatuvaatimusten kuilu pysyy parhaiten poissa, mikäli

työntekijät ja johto ovat avoimia ja sitoutuneita muutoksiin, sekä kaikki saavat osallistua yhteisten tavoitteiden asettamiseen.

Palvelun toimituksen kuilu esiintyy jos palvelun tuotanto- ja toimitusprosesseissa ei noudateta sovittuja laatuvaatimuksia. (Grönroos 2010, 146.) Henkilökunnan ammattitaito lukeutuu tämän kuilun alle, jääden varusmiesten osalta positiiviseksi ja henkilökunnan puolesta negatiiviseksi. Sotilaskodissa kuilun syntyyn liittyviä syitä voi olla muun muassa tietoteknisen koulutuksen vaillinaisuuden lisäksi yrityksen sisäisen ilmapiirin ongelmat ja ristiriidat henkilöstön ja johdon välillä. Kuilua saadaan pienennettyä lisäämällä koulutusta, panostamalla uusien työntekijöiden perehdytykseen sekä järjestämällä koko henkilöstölle yhteisiä virkistys- ja tiimipäiviä sekä keskustelemalla vaikeista asioista. Yhdistyksen johtokunta voisi harkita myös muutaman haamuasiakkaan rekrytointia, tekemään mystery shoppingia sotilaskotiin, jolloin palvelutuotannon ongelmakohdat nähtäisiin eri näkökulmasta.

Kuiluista neljäs, markkinointiviestinnän kuilu syntyy jos yritys antaa liiallisia lupauksia, joihin se ei pysty vastaamaan. Kuilua ei kuitenkaan esiinny sotilaskodissa, sillä siellä ei ole maksettua markkinointiviestintää, vaan kaikki viestintä tapahtuu puskaradioefektin avulla. Toivottavaa olisi, että Säkylän Sotilaskotiyhdistyksestä muodostettaisiin positiivista puskaradio-efektiä ja siitä tulisi mukava oleskelu- ja kohtaamispaikka myös ohikulkeville autoilijoille sekä muille siviiliasiakkaille, jotka liikkuvat tai asuvat Säkylän alueella.

Koetun palvelun laadun kuilu on viimeinen Zeithamlin ym. (1990, 46) määrittämistä kuiluista ja samalla ainut, joka näkyy asiakkaalle. Laatukuiluja syntyy jokaisen SERVQUAL -menetelmän osa-alueella, mutta merkittävimmät ongelmat sotilaskodissa löytyvät konkreettisen ympäristön ja vakuuttavuuden alueilta. Empatian ja luotettavuuden kuilut jäävät positiivisiksi, kuitenkin hyvin suuria positiivisia lukuja muodostumatta. Jos luvut olisivat liian suuria, se kertoisi Grönroosin (2010, 149) mukaan yrityksen voimavarojen liiallisesta käytöstä. Yrityksen voimavaroja tulisi kuitenkin hyödyntää siten, että saataisiin

pienennettyä kuiluja tuotevalikoiman, jonotuksen, terveellisten tuotteiden ja tuotteiden vaihtelevuuden suhteen.

Jatkoa ajatellen sotilaskodissa tulisi tehdä säännöllisesti asiakastyytyväisyyskyselyitä, jotta tiedettäisiin, miten asiakkaiden mielipiteet muuttuvat ajan kuluessa, mitä asioita asiakkaat pitävät merkityksellisenä ja mitkä asiat vaikuttavat heidän ostopäätöksiinsä. Seuraavissa tutkimuksissa voidaan ottaa mukaan haluttaessa myös muita sotilaskodin asiakkaita, sillä Säkylän sotilaskodissa asioi varusmiesten, kantahenkilökunnan sekä reserviläisten lisäksi myös vieraita muista joukko-osastoista sekä siviileitä monelta eri toimialalta

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle keväällä 2012 aiheen pohdinnalla ja teoriapohjaan tutustumalla. Sotilaskotiin liittyvän työn kirjoittaminen tuntui luontevalta ja kiinnostavalta, sillä olin ollut siellä töissä aiempina vuosina ja huomannut muutamia epäkohtia vuosien varrella. Pohdin ensin palvelujärjestelmän osiin liittyvää tutkimusta, mutta työn laajuuden vuoksi päädyin valitsemaan palvelun laadun kehittämisen työn aiheeksi. Asiakastyytyväisyyskyselyn tekoon päädyin osittain toimeksiantajan pyynnön osalta ja aiheen kiinnostavuuden vuoksi. Tutkimuksen toteutus oli suuritöinen, sillä lähes 200 asiakaskyselyn teettäminen ja analysointi vei merkittävästi aikaa yhdeltä ihmiseltä. Tarvittaessa tutkimusta olisi voinut edelleen laajentaa ja syventää haastatteiluilla, ottamalla mukaan myös kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän.

Tutkimuksen reliabiliteetti on mielestäni hyvä, sillä tutkimustulokset olisivat olleet samanlaisia riippumatta tutkimuksen tekijästä. Tämä johtuu etenkin tutkimusmenetelmän valinnasta. Asiakkaiden henkilökohtaiset kokemukset tulivat esiin tutkimuksen otannassa, mutta niitä ei voi yleistää koskemaan koko Porin Prikaatin henkilökunnan ja varusmiesten mielipiteitä. Vastaukset ovat päteviä vain kyselyyn vastanneiden keskuudessa. Tulokset saattaisivat olla toistettaessa erilaisia, sillä asiakkaiden yleiset mielipiteet hyvästä ja huonosta laadusta voivat muuttua ajan kuluessa.

Tutkimuksen validiteetti on mielestäni hyvä, sillä tutkija oli kyselylomakkeiden vastaamisen ajan sotilaskodissa, jolloin epäselviin kysymyksiin oli mahdollista

saada välittömästi tarkennusta. Lisäksi kyselylomake mittasi niitä asioita, joita oli tarkoitus tutkia ja mihin haluttiin toimeksiantajan toimesta saada vastaukset.

Tästä opinnäytetyöstä on hyötyä etenkin toimeksiantajalle, mutta myös muille sotilaskotiyhdistyksille, jotka pohtivat toimintansa kehittämistä. Jatkotutkimuksena voisi tutkia esimerkiksi palvelujärjestelmän muita osa-alueita tai keskittyä sotilaskodin sisäiseen toimintaan esimerkiksi luomalla toimintaohjeet erilaisiin tilaisuuksiin tai perehdytysohjeet uusille työntekijöille.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. 2006. Service Management Operations, Strategy, Information Technology. 2.p. Boston: McCraw-Hill.

Grönroos, C. 2001. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5.p. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition, 3.p. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4.p. Helsinki: WSOYpro.

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Kauppakaari.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.uud.p. Helsinki: Tammi.

Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas: myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2004. Principles of Marketing. New Jersey: Pearson Education LTD.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

Myyntiraportti, Säkylän sotilaskotiyhdistys. 2011.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: markkinointia, viestitää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Puolustusvoimat. Puolustusvoimien internet-sivut, infoa varusmiehille. Viitattu 15.8.2012. <http://www.puolustusvoimat.fi/fi/>

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 2000. Suunnitelmallinen markkinointi. Suunnittelu, tutkimus ja kansainvälistyminen. Vantaa.

Sotilaskotijärjestö. Sotilaskotiliiton internet-sivut. Viitattu 16.2.2012. <http://www.sotilaskotiliitto.fi/>

Säkylän Sotilaskotiyhdistys ry. Säkylän Sotilaskotiyhdistyksen internet-sivut. Viitattu 1.3.2012. <http://www.sotku.fi/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2005. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY Palvelu.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. 1990. Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: Free Press.

Zemke, R. Delivering knock your socks off service. 2003. 3.p. New York: AMACOM.

LIITTEET

Liite 1. Asiakastyytyväisyyskysely

ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

Kysely on tarkoitettu Porin Prikaatin varusmiehille sekä varuskunnan henkilökunnalle. Kyselyn tarkoituksena on selvittää Säkylän sotilaskodin asiakkaiden mielipiteitä ja odotuksia palvelun laadun ja tuotteiden suhteen. Asiakastyytyväisyyskysely on osa syksyllä valmistuvaa tutkimusta, jonka tarkoituksena on kehittää palvelun laatua Säkylän sotilaskodissa.

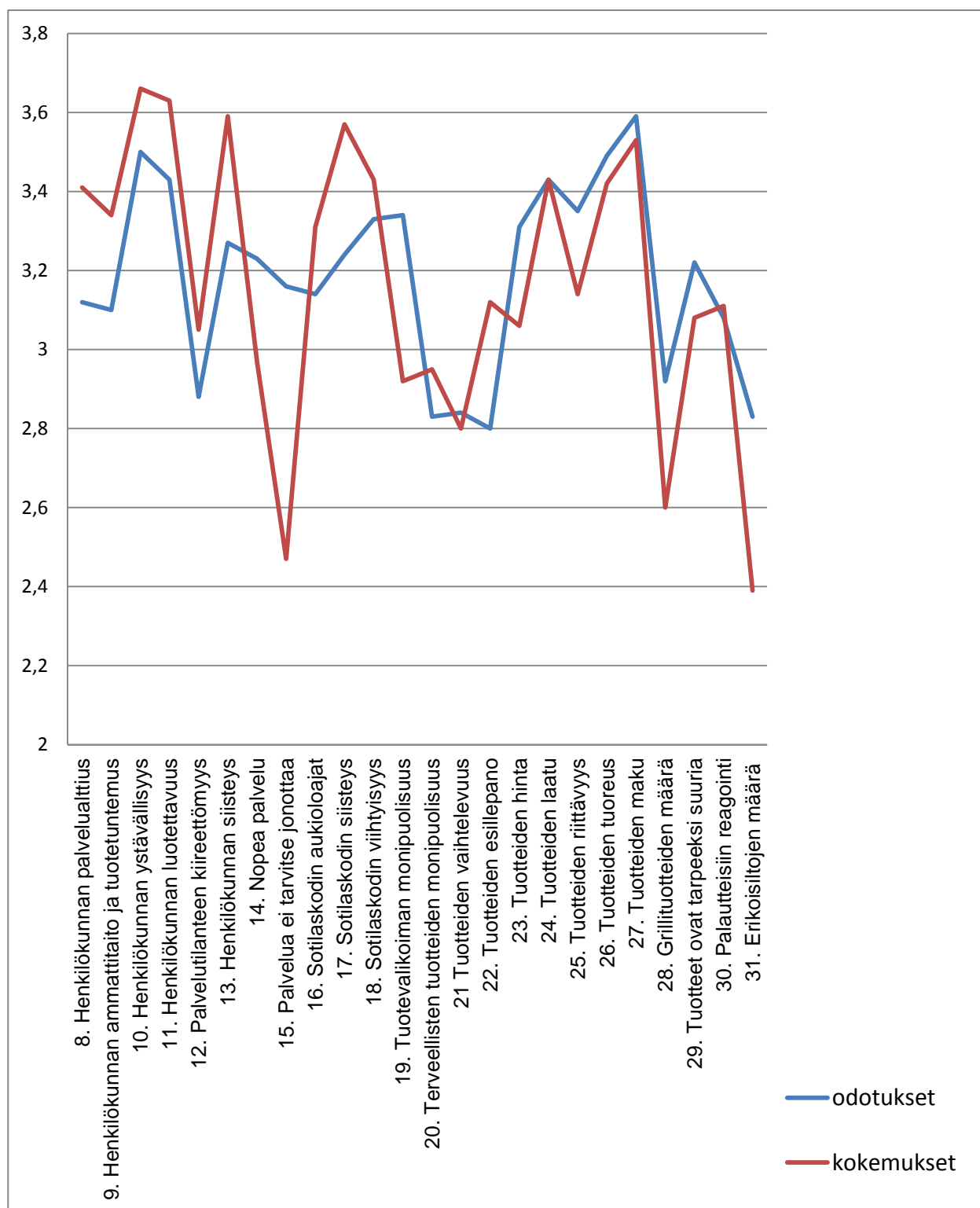
Ole hyvä ja ympyröi sopivin vaihtoehto.

Taustatiedot

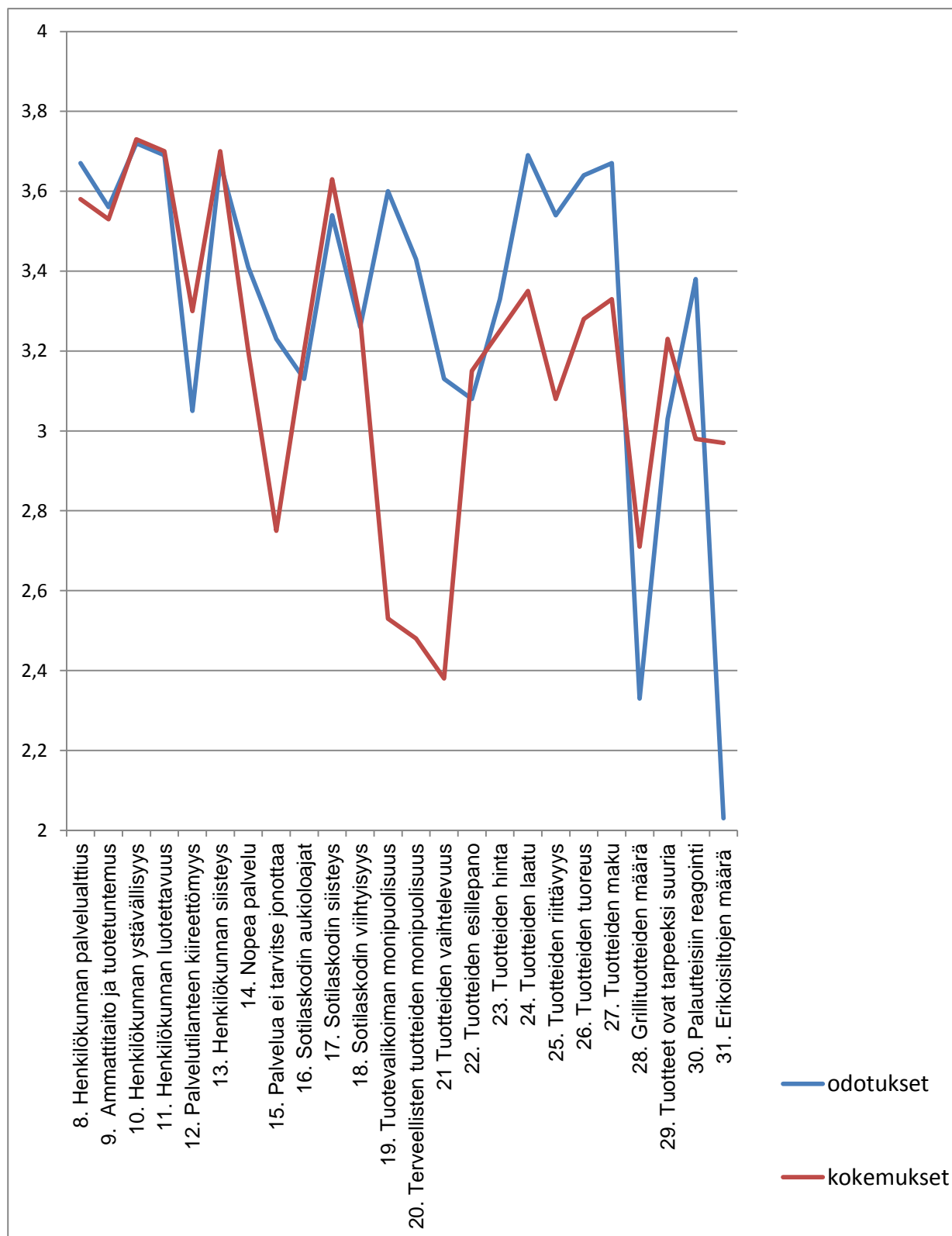
- | | |
|--|---|
| <p>1. Sukupuoli</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mies 2. nainen <p>2. Ikä</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 18–21 vuotta 2. 22–25 vuotta 3. 26–30 vuotta 4. yli 30 vuotta | <p>3. Asiakassuhde</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. varusmies 2. varuskunnan henkilökuntaa <p>4. Kuinka usein asioitte Säkylän sotilaskodissa?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. useammin kuin kerran päivässä 2. kerran päivässä 3. 4-6 kertaa viikossa 4. 1-3 kertaa viikossa 5. harvemmin kuin kerran viikossa |
|--|---|
5. Sotilaskodissa työskentelee palkatun henkilökunnan lisäksi yleensä iltaisin vapaaehtoisia sotilaskotisisaria. Haluaisitteko tunnistaa vapaaehtoisen sisaren palkatusta henkilökunnasta?
1. kyllä
 2. ei
6. Onko mielestänne merkitystä, palveleeko teitä vapaaehtoinen vai henkilökuntaan kuuluva henkilö?
1. kyllä
 2. ei
7. Miten palvelun laatua voisi mielestänne kehittää Säkylän sotilaskodissa?

	<u>ODOTUKSET</u> Kuinka tärkeänä pidätte seuraavia tekijöitä asioidessanne sotilaskodissa? Ympyröi sopivin vaihtoehto 1 Ei lainkaan tärkeä 2 Ei kovin tärkeä 3 Tärkeä 4 Erittäin tärkeä				<u>KOKEMUKSET</u> Millaiseksi arvioitte sotilaskodin palvelun seuraavilla osa-alueilla? Ympyröi sopivin vaihtoehto. 1 Heikko 2 Kohtalainen 3 Hyvä 4 Erinomainen			
8. Henkilökunnan palvelualttius	1	2	3	4	1	2	3	4
9. Henkilökunnan ammattitaito ja tuotetuntemus	1	2	3	4	1	2	3	4
10. Henkilökunnan ystävällisyys	1	2	3	4	1	2	3	4
11. Henkilökunnan luotettavuus	1	2	3	4	1	2	3	4
12. Palvelutilanteen kiireettömyys	1	2	3	4	1	2	3	4
13. Henkilökunnan siisteys	1	2	3	4	1	2	3	4
14. Nopea palvelu	1	2	3	4	1	2	3	4
15. Palvelua ei tarvitse jonottaa	1	2	3	4	1	2	3	4
16. Sotilaskodin aukioloajat	1	2	3	4	1	2	3	4
17. Sotilaskodin siisteys	1	2	3	4	1	2	3	4
18. Sotilaskodin viihtyisyys	1	2	3	4	1	2	3	4
19. Tuotevalikoiman monipuolisuus	1	2	3	4	1	2	3	4
20. Terveellisten tuotteiden monipuolisuus	1	2	3	4	1	2	3	4
21. Tuotteiden vaihtelevuus	1	2	3	4	1	2	3	4
22. Tuotteiden esillepano	1	2	3	4	1	2	3	4
23. Tuotteiden hinta	1	2	3	4	1	2	3	4
24. Tuotteiden laatu	1	2	3	4	1	2	3	4
25. Tuotteiden riittävyys	1	2	3	4	1	2	3	4
26. Tuotteiden tuoreus	1	2	3	4	1	2	3	4
27. Tuotteiden maku	1	2	3	4	1	2	3	4
28. Grillituotteiden määrä	1	2	3	4	1	2	3	4
29. Tuotteet ovat tarpeeksi suuria	1	2	3	4	1	2	3	4
30. Palautteisiin reagointi	1	2	3	4	1	2	3	4
31. Erikoisiltojen määrä esim. pitsailta	1	2	3	4	1	2	3	4

Liite 2. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset keskiarvoina



Varusmiesten vastausten keskiarvot odotusten ja kokemusten osalta



Henkilökunnan vastausten keskiarvot odotusten ja kokemusten osalta

Liite 3. Keskiarvot ja laatukuilut eri osa-alueilla

Huom.

Mitä tummempi punainen väri taulukossa on, sitä enemmän asiaan pitäisi kiinnittää jatkossa huomiota.

	Kokemukset keskiarvo VARUSMIEHET	Kokemusten ja odotusten erotus VARUSMIEHET	Kokemukset keskiarvo HENKILÖKUNTA	Kokemusten ja odotusten erotus HENKILÖKUNTA
Henkilökunnan siisteys	3,59	0,32	3,70	0,03
Sotilaskodin siisteys	3,57	0,33	3,63	0,09
Sotilaskodin viihtyisyys	3,43	0,10	3,28	0,02
Tuotevalikoiman monipuolisuus	2,92	-0,42	2,53	-1,07
Terveellisten tuotteiden monipuolisuus	2,95	0,12	2,48	-0,95
Tuotteiden vaihtelevuus	2,80	-0,04	2,38	-0,75
Tuotteiden esillepano	3,12	0,32	3,15	0,07
Tuotteiden tuoreus	3,42	-0,07	3,28	-0,36
Tuotteiden maku	3,53	-0,06	3,33	-0,34
Grillituotteiden määrä	2,60	-0,32	2,71	0,38
Tuotteet ovat tarpeeksi suuria	3,08	-0,14	3,23	0,20
Erikoisiltojen määrä esim. pitsailta	2,39	-0,44	2,97	0,94

KUVIO: Konkreettinen ympäristö, odotusten ja kokemusten välinen suhde

	Kokemukset keskiarvo VARUSMIEHET	Kokemusten ja odotusten erotus VARUSMIEHET	Kokemukset keskiarvo HENKILÖKUNTA	Kokemusten ja odotusten erotus HENKILÖKUNTA
Henkilökunnan luotettavuus	3,63	0,20	3,73	0,01
Palvelutilanteen kiireettömyys	3,05	0,17	3,30	0,25
Palvelua ei tarvitse jonottaa	2,47	-0,69	2,75	-0,48

KUVIO: Luotettavuus, odotusten ja kokemusten välinen suhde

	Kokemukset keskiarvo VARUSMIEHET	Kokemusten ja odotusten erotus VARUSMIEHET	Kokemukset keskiarvo HENKILÖKUNTA	Kokemusten ja odotusten erotus HENKILÖKUNTA
Nopea palvelu	2,97	-0,27	3,20	-0,21
Palautteisiin reagointi	3,11	0,03	2,98	-0,40

KUVIO: Reagointialttius, odotusten ja kokemusten välinen suhde

	Kokemukset keskiarvo VARUSMIEHET	Kokemusten ja odotusten erotus VARUSMIEHET	Kokemukset keskiarvo HENKILÖKUNTA	Kokemusten ja odotusten erotus HENKILÖKUNTA
Henkilökunnan ammattitaito ja tuotetuntemus	3,34	0,24	3,53	-0,03
Tuotteiden hinta	3,06	-0,25	3,25	-0,08
Tuotteiden laatu	3,43	0	3,35	-0,34
Tuotteiden riittävyys	3,14	-0,21	3,08	-0,46

KUVIO: Vakuuttavuus, odotusten ja kokemusten välinen suhde

	Kokemukset keskiarvo VARUSMIEHET	Kokemusten ja odotusten erotus VARUSMIEHET	Kokemukset keskiarvo HENKILÖKUNTA	Kokemusten ja odotusten erotus HENKILÖKUNTA
Henkilökunnan palveluالتتius	3,41	0,29	3,58	-0,09
Henkilökunnan ystävällisyys	3,66	0,16	3,73	0,01
Sotilaskodin au-kioloajat	3,31	0,17	3,20	0,07

KUVIO: Empatia, odotusten ja kokemusten välinen suhde

Liite 4. Asiakkaiden vastaukset avoimeen kysymykseen

HENKILÖKUNNAN VASTAUKSET AVOIMEEN KYSYMYKSEEN

Jonottaminen

- Ainakin päiväsaikaan linjastolle syntyy toisinaan isojakin jonoja erikokoisten ryhmien liikkeiden takia. Asiakkaiden kannalta olisi tietysti miellyttävää, jos tilanteisiin voisi reagoida nopeammin avaamalla toinen kassalinja tilapäisesti.
- 2 kassaa "kahvituntiaikoina" sekä ruokatunnilla
- Toinen linjasto käyttöön heti, kun jonoa alkaa tulla
- Ruokatunnin ruuhkat jonossa!
- Ruuhka-aamuina toinen linjasto auki. Tuotteiden vaihtelua välillä.
- Toinen maksulinjasto auki lounaan ja päivällisen aikaan, jolloin tulee ruuhkaa

Tuotevalikoima

- Proteiinipitoisia tuotteita tarvitaan lisää, terveellisyys kunniaan
- Salaatit tiskiin
- Proteiinipitoisia leipiä, myös kanasalaatit yms. menisivät varmasti kaupaksi henkilökunnan toimesta
- Monipuolisemmat tarjottavat mm. salaatteja yms. ruokaisempia vaihtoehtoja
- Lisää pikkusuolaisia vaihtoehtoja
- Joku tolkullinen lounasvaihtoehto esim. salaatti-buffet ja tuore leipä. Eilisen päivän sämpylät ja pullat halvemmalla kuin tuoreet.
- Paninit lähes aina loppu!
- Lounasaikaan olisi kiva joku valmis salaatti
- Kyselyistä huolimatta ei vieläkään ole saatu 1,5 litran light limsoja → ettei tarvitsisi aina lipittää kivennäisvettä
- Lounasaikaan voisi olla jotain uusia ruokavaihtoehtoja
- 1 metrin pituiset rosvopaistisämpylät henkilökunnalle (1Pionk), muuten 10+
- Lounassalaatteja, kastikkeet ja ketsupit mikrojen viereen. Korput ja kuivuneet pullat ilmaiseksi
- Valmissalaatteja (esim. Riitan herkku)
- Uunituoreet munkit ovat olleet viimeaikoina katoavaa kansanperinnettä
- Monipuolisuutta tuotevalikoimaan, verrattuna esimerkiksi leipävalikoimassa Säkylä jää jälkeen

Palvelu

- Palvelu on loistavaa
- Palvelutaso on hyvä, valikoima välillä vaillinainen
- Palvelu on ollut aina erinomaista

- Olen tyytyväinen saamaani palveluun.

Muuta

- Tiskitaso uusiksi
- Illoinen ilme ei ole satakuntalaiselle koskaan pahasta. ☺ Yhteistyö sotkun kanssa on aina mukavaa ja mutkatonta. Ai niin äänentoistojärjestelmä pitäisi saada toimimaan.
- Palvelua voisi kehittää monipuolistamalla valikoimaa ruoan suhteen sekä aikaistamalla avaamista 07.30:een. Palveluhenki ja ystävällisyys ovat erinomaisella tasolla, kiitoksia!
- Sotkussa voisi soida musiikki, aamupäivällä lämpimiä voileipiä, rakenna itse oma voileipä

VARUSMIESTEN VASTAUKSET AVOIMEEN KYSYMYKSEEN

Jonottaminen

- Muuten toimii mallikkaasti, mutta kuten voi odottaakin niin klo 18 jälkeen tulee jonoa ja alakerran myymälä on harvoin auki
- Välillä joutuu jonottamaan pidempään, mutta se on kyllä ihan ymmärrettävää, on niin paljon tulijoita. Alakerran kioskia voisi olla useammin auki
- Erillinen ja selkeä jono itsepalvelukassalle
- Olen varsin tyytyväinen sotilaskodin palvelun laatuun. Ainoa miinus lienee paikoin kovin pitkät jonot, mutta sekin on ymmärrettävää
- Nopeutta ja linjoja enemmän
- Lisää linjoja
- Enemmän kassoja
- Alakerran myymälä voisi olla useammin auki
- Kassoja voisi olla enemmän
- Alakerran kassa useammin auki
- Toinen itsepalvelukassa
- Aika usein käytössä on vain yksi kassa ja jonoa kertyy turhan paljon. Mitä useammin on kaksi kassaa käytössä, sitä parempi.
- Useammin kumpikin kassa auki
- Linjastoja pitäisi olla useampia/nopeampia
- Toinen itsepalvelukassa alakertaan
- Linjastojen toimivuutta voisi parantaa, esim. alakerran kioskin voisi pitää auki useammin ja monta tuntia
- Enemmän itsepalvelukassoja
- Itsepalvelukassoja voisi olla enemmän
- Käteiskassa ja pankkikorttikassa erikseen, koska yleensä käteisellä maksavat ovat nopeampia, jolloin kassatyöskentely olisi sujuvampaa

- Toinen itsepalvelukassa lyhentäisi jonoja
- Toinen kassa useammin auki
- Ei kehittämistä, paitsi pari myyntipistettä voisi olla enemmän
- miinuksia tulee ainoastaan: joskus turhan pitkä jonottaminen, välillä laitteiden tekninen tuntemus vähän keinoa (miksi ei toimi)

Tuotevalikoima

- Ei kehittämistä, palvelun laatu on hyvää
- Ei tarvitse muutoksia
- Valikoimaa voisi laajentaa
- Grillin tehostaminen tai siihen enemmän panostaminen olisi mukavaa
- Enemmän tietokoneita, jotka toimivat
- Grillituotteet!
- Enemmän ruokavaihtoehtoja
- Grilliruokaa enemmän ja selkeä tuotevalikoima. kertakäyttöastioita myyntiin
- Lisää laktoosittomia tuotteita esim. jogurtti, rahka, jäätelö (siis kokonaan laktoosittomia!)
- Enemmän panineja ja muuta ruokaa, josta lähtee nälkä
- Enemmän grillituotteita, että saa isomman nälän pois
- Jossain sämpylöissä voisi olla lisää täytteitä, esim juustoa. Muuten olen ollut hyvin tyytyväinen sotkuun ja sen toimintaan.
- Grilliruokaa voisi olla. Myös entistä laajempi valikoima (valmiiksi jo kyllä hyvä!)
- Estrellan sourcream & onion sipsejä pitäisi olla enemmän, ovat parempia kuin Tafelin
- Normaali ravitseva ruoka olisi erittäin hyvä lisä, esim. ruokaisat salaatit
- Suurempi valikoima tavallisia ruokia, esim. nuudeleita
- Tarjolla voisi olla valmissalaatteja ja kotiruokamaisempaa ruokaa
- Normiruoka ja valmiit salaatit maistuisivat hyvin treenin jälkeen
- Jotain uutta voisi lisätä valikoimaan, mutta yleisesti sotilaskoti on loistava paikka
- Tupakkavalikoima voisi sisältää isotkin askit.
- Enemmän tarjontaa

Palvelu

- Kaikki toimii mainiosti
- Enemmän tapahtumia sotilaskodissa
- Olen ihan tyytyväinen
- Paras mahdollinen palvelu on jo
- Laatu täyttää tarkoituksensa
- Palvelu on hyvää ja ihmiset on pirteitä ja hyväntuulisia, mikä on erittäin mukavaa vaihtelua palveluksen jälkeen

- Palvelun laatu on mielestäni erinomaisella tasolla. Palvelu pelaa ja valikoima on sopiva.
- Palvelu on ihan jees
- Palvelu on hyvää, ei parannettavaa
- Kyselylomakkeen kohtaan 6. liittyen mielestäni vain palvelun tasolla on väliä, joten kummatkin on yhtä hyviä ☺ Parannusehdotuksia ei oikein ole, oikeastaan kaikki toimii hyvin ja sotkussa on helppo asioida
- Palvelussa ei paljoakaan parannettavaa
- Palvelu on mielestäni äärettömän hyvää
- Mielestäni palvelussa ei ole juuri parannettavaa
- Ei parannettavaa
- Palvelu pelaa
- Palvelu on tarpeeksi hyvää
- Mielestäni Säkylän sotilaskoti täyttää varusmiehen toiveet/tarpeet hyvin.
- Olen tyytyväinen sotilaskotiin
- Mielestäni sotilaskodin kaikki palvelut ovat erinomaisia
-

Muuta

- Enemmän viihdeiltoja
- Erikoisiltoja voisi olla enemmän
- Plussat: ystävällinen henkilökunta, ilmapiiri, leivonnaiset. Miinukset: linjaston nopeus, jonoa syntyy, osalla henkilökunnasta laitteiden hallinta
- Komppanioiden juoma-automaattien täyttö useammin, kuljetuskeskukseen oma juoma-automaatti
- Tietokoneissa välillä vikaa
- Enemmän toimivia tietokoneita
- Uudet PS3 –ohjaimet olisivat kivat
- NHL 12 play stationille ja uudet ohjaimet
- Uudet ohjaimet pleikkariin ja NHL 12
- Uudet PS3 –ohjaimet
- Telkkareita voisi olla useampia
- Savukkeiden osto mahdolliseksi itsepalveluautomaatista
- Leipiä ja munkkeja itsepalvelukassalle
- Halvemmat hinnat